التنظيم الإدارى

المداخل والنظريات المعاصرة

د. حسـن العلوانـى
كلية الاقتصاد والعلوم السياسية
جامعـــة القاهـــــرة

الطبعة الأولى

٢٠٠٦

الناشر
بروفيشنال للطباعة والكمبيوتر
٣٧ شارع النزهة – السكاكينى – القاهرة

الطبعة الأولى

٢٠٠٦

المحتويات

مقدمة

تتواجد المنظمات فى كافة المجتمعات المعاصرة ، وتخدم أغراضاً متباينة وتنظم مختلف جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ، وأصبحنا نعيش فى عالم المنظمات فأصبح كل منا ينتمى إلى منظمة ما أو أكثر أو على الأقل يتعامل مع العديد من المنظمات للحصول على منتجات أو تأدية خدمات ، فالمنظمات تؤثر فى كل جوانب الوجود الإنسانى من الميلاد ومروراً بالنمو والتطور والتعليم والعمل وحتى الوفاة ، ويعرف هذا بالظاهرة التنظيمية ، والتى يتخذ منها علم التنظيم موضوعاً لمباحثه ودراساته ويسعى لاستنباط النظريات التى تفسر هذه الظاهرة .

وإذا كانت النظرية فى مفهومها العام هى محاولة لشرح أو تفسير ظاهرة ما استناداً إلى مجموعة من الافتراضات التى تشكل الأساس لسلسلة من العلاقات المنطقية المتداخلة . فإن علم التنظيم يتكون من مجموعة من المفاهيم والافتراضات التى تستخدم لشرح الجوانب المجهولة من الظاهرة التنظيمية ، فيهتم بالأهداف والاستراتيجيات التنظيمية ، وبكيفية بناء المنظمة ، والتقنيات التى تستخدمها ، والثقافة التى تربط بين أعضائها والطريقة التى تؤثر بها المنظمة فى بيئتها وتتأثر بها ، وبسلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة ، وتأثير كل ذلك على العمليات التى تتم داخل المنظمة . ويعد هذا الفهم بمثابة حجر الزاوية لكيفية إدارة المنظمة بشكل أفضل .

وعلى الرغم من أن هناك صعوبة فى أن نحدد بدقة متى بدأ الاهتمام بدراسة الظاهرة التنظيمية ، إلا أنه من المؤكد أنه حتى نهاية الأربعينات لم يتم تناول المنظمات كمجال معرفى مستقل للبحث والدراسة . وإن كانت هناك بعض المحاولات الجزئية التى أمكن رصدها كالدراسات التجريبية التى أجراها الباحثون فى علم الإجرام على السجون ، والأبحاث التى قام بها علماء السياسة على الهياكل الحزبية ، والدراسات التى قام بها علماء الاجتماع الصناعى عن المصانع ونقابات العمال وغيرها .

ولعل الصفة المشتركة التى تميزت بها هذه المجموعة من الأبحاث أن القائمين عليها لم يحاولوا تعميم نتائج ما توصلوا إليه على كافة المنظمات ، بل كان اهتمامهم ينصب على المنظمات التى قاموا بدراستها فقط . وعلى الرغم من أن بداية القرن العشرين قد شهدت ظهور بعض الممارسين والمنظرين أمثال هنرى فايول ولوثر جوليك وليندال آرويك الذين ركزوا على وضع مبادئ عامة ترتبط بالترتيبات الإدارية (Administrative Arrangement) ، إلا أن اهتمامهم كان تحديد الشكل الملائم الذى من شأنه تعظيم الكفاءة أكثر من اهتمامهم بدراسة الترتيبات التنظيمية (Organizational Arrangements) كما هى قائمة فى الواقع الفعلى .

وترجع البداية الفعلية للاهتمام بدراسات المنظمة إلى ترجمة أعمال ماكس فيبر عن البيروقراطية إلى اللغة الإنجليزية عام ١٩٤٧ ، وبعد فترة قصيرة من هذه الإسهامات حاول علماء الاجتماع الأمريكيون ومن أشهرهم روبرت ميرتون (Robert K. Merton) ومعاونوه من جامعة كولومبيا أن يرسموا حدوداً لهذا المجال البحثى الجديد ، وذلك من خلال جمع كافة المواد النظرية والتجريبية التى تتناول بالبحث والدراسة النواحى المختلفة للمنظمات .

وعلى نفس القدر من الأهمية كانت هناك سلسلة من دراسات الحالة التى أجريت عن أنواع مختلفة من المنظمات تحت إشراف ميرتون تمت خلال الفترة من ١٩٤٩ حتى ١٩٥٦ وأهمها دراسة منظمة وادى تنسى بالولايات المتحدة والتى قام بها فيليب سيلزنيك (Philip Selznick) عام ١٩٤٩ ودراسة منجم ومصنع الجبس التى أعدها ألفن جولدنر (Alvin Gouldner) عام ١٩٥٤ ، ودراسة وكالة الدولة للتوظيف ووكالة تنفيذ القانون الفيدرالى والتى قام بها بيتر بلاو (Peter Blau) عام ١٩٥٥ ، ودراسات أخرى مماثلة . وقد كانت هذه هى المرة الأولى التى يساهم فيها علماء الاجتماع فى الإختبار التجريبى للمبادئ التى تتعامل مع هيكل وعمل المنظمات وذلك من خلال التركيز على المنظمة كوحدة للتحليل .

وفى نفس الوقت الذى بدأ فيه الاهتمام من جانب علماء الاجتماع بدراسة التنظيم ، بدأ الاهتمام بدراسة الظاهرة التنظيمية من قبل علماء فى حقول بينية مختلفة بمعهد كارنيجى للتكنولوجيا ، فقد أصبح هربرت سايمون (H. Simon) رئيساً لقسم الإدارة الصناعية فى عام ١٩٤٩ وشكل فريقاً من المتخصصين فى الاقتصاد والعلوم السياسية

وعلم النفس وحثهم على تركيز جهودهم نحو بناء علم إدارة ذو توجه سلوكى . وكان من شأن هذه الجهود وغيرها ظهور حقل دراسى جديد هو علم التنظيم . وبعد فترة وجيزة ظهرت دورية ربع سنوية تحمل اسم (Administrative Science Quarterly) عام ١٩٥٦ ، اهتمت بالتأكيد على الصفة البينية لعلم التنظيم .

وبعد مضى نصف قرن تقريباً على ظهور علم التنظيم كحقل معرفى ، تكون جسد من المعرفة العلمية المنظمة التى تساهم فى فهم الجوانب المختلفة للظاهرة التنظيمية وتبلورت مداخل نظرية عديدة واتضحت حدود الحقل وتميزت معالمه ومفاهيمه . وكظاهرة اجتماعية تتسم بالديناميكية والاستجابة للتغيرات التى تحدث فى المجتمع ، تتخذ الظاهرة التنظيمية صوراً جديدة أو تتضح بعض جوانبها ، الأمر الذى يفسر ظهور مفاهيم جديدة والبحث عن مداخل مناسبة للاقتراب منها ومحاولة فهمها .

ويأتى هذا الكتاب كثمرة جهد متواصل من البحث والتدريس لطلاب البكالوريوس والماجستير والدكتوراه فى حقل التنظيم على مدى عقد من الزمن . وصدر أولاً فى شكل مذكرات لطلاب مرحلة البكالوريوس بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة القاهرة ، ثم تطور ليصدر فى كتاب بعنوان "التنظيم الإدارى : النظريات والمفاهيم الأساسية" عام ٢٠٠٤ . وقد لقى الكتاب قبولاً حسناً بين الباحثين والدارسين والممارسين ، ونفدت طبعته الأولى فى غضون أشهر قليلة ، وكذلك طبعته الثانية ؛ الأمر الذى شجعنى على تقديم هذا الكتاب الذى يأتى تنقيحاً للكتاب السابق ، بحيث يقتصر على المداخل والنظريات المعاصرة مفسحاً المجال لكتب أخرى فى حقل التنظيم . ولا يعتبر هذا الكتاب تتبعاً لتطور الفكر التنظيمى ، ولكنه محاولة لصياغة المعرفة التنظيمية بعد أن تبلورت على مدى قرن كامل فى شكل مداخل ونظريات وأطر فكرية وتحليلية . وعلى هذا الأساس تم التركيز على المداخل الثلاثة الأساسية التى جاءت تعبيراً عن ثلاث مدارس فكرية هى : المدرسة الكلاسيكية ويعبر عنها المدخل التنظيم الرسمى العقلانى ، والمدرسة السلوكية ويعبر عنها المدخل النفسى/الاجتماعى ، ومدرسة النظم ويعبر عنها مدخل النظم وخاصة نظرية النظام المفتوح . وتم التعرض بإيجاز لأهم النظريات المعاصرة التى تسود الحقل .

وترتيباً على ذلك ، يقع الكتاب فى خمسة فصول ، نعرض فيها لماهية علم التنظيم كحقل معرفى ونخصص لها الفصل الأول نتناول فيه التعريف بالظاهرة التنظيمية وتحديد مفهوم التنظيم وخصائص المعرفة التنظيمية ومصادرها وطبيعة القوانين التنظيمية .

ونناقش فى الفصل الثانى الملامح العامة لمدخل التنظيم الرسمى العقلانى والذى تمثله نظرية البيروقراطية وحركة الإدارة العلمية ونظرية التقسيمات الإدارية . وفى الفصل الثالث نعرض لإسهامات المدخل النفسى/الإجتماعى من خلال التركيز على ثلاثة روافد أساسية تبدأ بحركة العلاقات الإنسانية ، ثم اتجاه الموارد البشرية وأخيراً نظرية صنع القرار . ونتناول فى الفصل الرابع مدرسة النظم ونحدد فيه المقصود بمفهوم النظام والنظرية العامة للنظم ونظرية السيبرينتيكس ونظرية النظام المفتوح . ويتوافر الفصل الخامس على دراسة أهم النظريات المعاصرة والإشكاليات النظرية فى حقل التنظيم .

ويبقى هذا الجهد إسهاماً متواضعاً ولبنة صغيرة فى بناء المعرفة التنظيمية الشاهق الذى تتكامل أركانه يوماً بعد يوم . وإن كان لى من كلمة وفاء وعرفان ، فإننى أخص بها تلاميذى فى كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة القاهرة ، متمنياً أن يكون هذا الكتاب عوناً لهم ، والله من وراء القصد .

د. حســن العلوانــى
القاهرة ٢٠٠٦

الفصل الأول
التنظيم كحقل معرفى

إذا كان يقصد بالعلم ، المعرفة التراكمية المنظمة التى تدور حول ظاهرة ما بقصد استخلاص القوانين المرتبطة بها ، فإنه يمكن تعريف علم التنظيم بأنه المعرفة التراكمية المنظمة التى تدور حول الظاهرة التنظيمية ، وترمى إلى تحديد طبيعة العلاقات بين متغيراتها ، أو بعبارة أخرى السعى لاكتشاف القوانين التى تسمح بتفسيرها والتنبؤ بحركتها ، الأمر الذى يتيح إمكانية السيطرة عليها والتحكم فيها . ويفرض علينا هذا التعريف أن نتناول بالتحليل موضوعات ثلاثة هى :

- الظاهرة التنظيمية .
- المعرفة التنظيمية .
- القوانين التنظيمية .

أولاً : الظاهرة التنظيمية

يمكن تعريف الظاهرة (Phenomenon) بأنها معطيات موضوعية لها وجودها الحقيقى أى أنها شئ ندرك وجوده ونستطيع وصفه أو التعبير عنه فى العلاقات المتبادلة بينه وبين غيره من الظواهر . والظواهر هى موضوعات العلوم ، فكل علم يرتكز فى مباحثه ودراساته على ظاهرة ما مستقلة نوعياً عما عداها من الظواهر وإلا اختلطت ميادين العلوم وتداخلت موضوعاتها ولا يصبح لكل علم منطقة اهتمام أو مجال بحث خاص به . ولكن ما هى الظاهرة التنظيمية والتى يتخذ منها علم التنظيم مجالاً للبحث والدراسة ؟ ،

وما هو مفهوم التنظيم وعناصره الأساسية ؟ ، وما هى مستويات تحليل الظاهرة التنظيمية ؟ كل هذه الأسئلة فى حاجة إلى الإجابة عليها ليتسنى لنا التعريف بالظاهرة التنظيمية .

(١) ماهية الظاهرة التنظيمية

من البديهى القول بأن الإنسان حيوان اجتماعى ، وهو ما يعنى أنه لا يستطيع أن يعيش منعزلاً عن الآخرين ؛ إذ من الضرورى أن يعيش فى إطار تجمع بشرى وإلاّ أصبحت الحياة مشكلة بالنسبة له . وتتخذ التجمعات البشرية أشكالاً مختلفة وأنماطاً متباينةً تجعل من الصعب التمييز القاطع بينها حتى لدى علماء الاجتماع أنفسهم ، حيث يسود بينهم الاضطراب والغموض فى استخدام مصطلحات مثل المجتمع (Society) ويشير إلى الإطار الأكبر الذى يتفاعل فى داخله أفراد تجمعات بشرية عديدة ومتنوعة ويتعاونون معاً لتحقيق أهداف خاصة بهم وفق نظم يخضعون لها ، والمجتمع المحلى (Community) ، ويقصد به عدد من الناس يعيشون فى بقعة جغرافية محددة وتربط بينهم علاقات أساسها المصالح المشتركة ، والحشد (Crowd) ويشير إلى عدد من الناس تجمعوا بشكل مؤقت وأن التفاعل بينهم ليست له صفة الاستمرار كالتجمع حول حادث مثلاً أو انتظار ركوب قطار ، والفئة (Category) ، ويقصد بها عدد من الناس يتميزون بصفات بذاتها كأرباب المعاشات والأرامل والمطلقات وتلاميذ المدارس والجامعات ، وغير ذلك .

والذى يعنينا فى دراسة الظاهرة التنظيمية شكل من أشكال تلك التجمعات البشرية وهو الجماعة (Group) ويشير مفهومها إلى عدد من الناس (فردين أو أكثر) يقوم بينهم تفاعل متبادل وتتحدد أدوارهم فى إطار مجموعة من المعايير الخاصة وذلك للقيام بأنشطة محددة بغرض تحقيق أهداف مشتركة . وهناك تصنيفات عديدة للجماعات ، حيث يتم التمييز بين الجماعات الأولية والجماعات الثانوية على أساس طبيعة العلاقات التى تربط بين أعضائها ، فهى فى الطائفة الأولى تقوم على أساس شخصى وذاتى كالأسرة وجماعة الأصدقاء ، وتقوم فى الطائفة الثانية على أساس الدور والمكانة الاجتماعية كجماعة العمل والفصل الدراسى . وهناك أيضاً الجماعة الاختيارية والجماعة الإجبارية ، ويقصد بالأولى تلك التى ينتمى إليها الإنسان برغبته وإرادته مثل فريق كرة القدم أو النادى

الاجتماعى أو المؤسسة الخيرية ، أما الجماعة الإجبارية فهى تلك الجماعة التى تفرض وجودها على الإنسان دون إرادة منه كالقبيلة والجماعة الدينية والجماعة العرقية . ويمكن التمييز أيضاً بين الجماعات على أساس ما إذا كانت الجماعة تتكون بشكل تلقائى غير مقصود كجماعة الأصدقاء ، أم أنه يتم تكوينها بشكل مقصود ومخطط كالجامعة والشركة والمستشفى والنادى الاجتماعى...إلخ .

وفى إطار هذا النوع الأخير من الجماعات يمكن التمييز بين تلك التى تفتقر إلى إطار رسمى يحكم نشاطها كالأسرة ، وتلك التى يحكم نشاطها إطار رسمى كالجامعة والشركة والمستشفى والنادى وغيرها وهو مايوليه علم التنظيم اهتمامه ويعرف فى أدبيات التنظيم باسم المنظمات (Organizations) .

ونقطة البداية فى تفسير السلوك البشرى نحو تشكيل المنظمات هى كون الفرد اجتماعى بطبعه ، ومن ثم فإنه لا يستطيع العيش منعزلاً عن الآخرين ، غير أن هذه المقولة لا تفسر الظاهرة التنظيمية تفسيراً كاملاً . ومن ثم فقد يكون فى إضافة أبعاد أخرى ما يعيننا على توضيح طبيعة هذه الظاهرة فالإنسان إلى جانب كونه كائن اجتماعى ، هو أيضا كائن عاقل يتميز عن غيره من الكائنات بالتفكير والإدراك (Cognition) ، وهو ما يعنى أن سلوكه لابد أن يكون سلوكاً هادفـــاً (Goal-Oriented) أى أن سلوك الإنسان العادى لا يمكن أن يكون عشوائياً بل موجهاً نحو هدف أيا كان هذا الهدف .

ولفهم السلوك الإنسانى فلابد أن يكون هناك تصور للطبيعة البشرية . وهناك نظريتان متعارضتان حول تفسير الطبيعة البشرية ترى الأولى أن الإنسان عدوانى وشرير بطبعه ومن ثم فإن سلوكه يقوم على الصراع (Conflict) مع الآخرين ، أما النظرية الثانية فترى أن الإنسان خير بطبيعته ومن ثم فإن سلوكه يقوم على التعاون (Cooperation) مع غيره من البشر لتحقيق أهداف يعجز عن تحقيقها منفرداً . وفى واقع الأمر فإنه لا يمكننا القبول بنظرية على إطلاقها دون الأخرى ؛ ذلك أن الطبيعة البشرية لا تعرف هذا التمييز القاطع والفصل التحكمى بين الجانبين فهى خليط بين هذا وذاك وهو ما يفسر لنا الكثير من جوانب السلوك الإنسانى القائم على التعاون من جانب والصراع من جانب آخر .

وخلاصة ذلك أن الإنسان يلجأ إلى إقامة المنظمات بالنظر إلى طبيعته الاجتماعية وإدراكه الهادف وسلوكه الذى يقوم على التعاون مع الآخرين والصراع معهم أيضاً ؛ فهو بطبيعته الاجتماعية لا يستطيع العيش منفرداً أو منعزلاً عن الآخرين ، وبتفكيره الواعى يدرك أنه لابد أن يتعاون مع غيره لتحقيق أهداف مشتركة وفى إطار هذا التعاون يتولد الصراع . ومن ثم فإن الدافع الرئيسى للإنسان نحو إقامة المنظمات يتمثل فى وجود أهداف معينة يسعى لتحقيقها ، أى أن خصوصية الغرض (Specifity of Purpose) هو أحد خصائص المنظمة والتى تميزها عن غيرها من التجمعات البشرية . فمن غير المعقول القول بأن لمجتمع بذاته أو لأسرة بعينها غرضاً أو أغراضاً محددة لأنها تجمعات بشرية لكافة الأغراض (All-Purpose Collectivities) . وعلى العكس من ذلك فإنه لا يمكن التفكير فى إنشاء منظمة ما دون أن يكون لها أغراض محددة فالمدرسة غرضها الأساسى تعليم التلاميذ ، والمستشفى غرضها الأساسى العناية بالمرضى ، والمصلحة الحكومية غرضها تقديم خدمات للمواطنين طبقاً لطبيعة نشاطها ومنظمات الأعمال غرضها الربح .

وقد عرفت الحضارات القديمة صوراً مختلفة للظاهرة التنظيمية لعل أبرزها ما عرفته الحضارة المصرية القديمة فى سبيل السيطرة على مياه النيل وشق الترع والقنوات والمصارف وإقامة المعابد والمنشآت الضخمة . وتوضح النصوص القديمة أنه تم استخدام مائة ألف عامل فى موسم الفيضان من كل عام وعلى مدى عشرين عاماً لتشييد الهرم الأكبر والذى يتكون من أكثر من مليونى قطعة حجرية تزن الواحدة فى المتوسط طنان ونصف الطن . ويرى علماء المصريات أن بناء الهرم الأكبر وإن كان يمثل إعجازاً هندسياً إلا أنه يمثل إعجازاً تنظيمياً يفوق الإعجاز الهندسى .

ورغم أن الظاهرة التنظيمية قد عرفت منذ القدم ، إلا أن البشرية لم تعرف ما يمكن أن نطلق عليه الثورة التنظيمية إلا منذ قيام الثورة الصناعية وما صاحبها وتبعها من تغيرات اقتصادية واجتماعية وسياسية ؛ فقد أفضى مجتمع ما بعد الثورة الصناعية إلى نمو عدد هائل من المصانع الكبرى التى تضم أعداداً ضخمة من الآلات والمعدات والبشر الذين ينتظمون معاً للقيام بأعمال يعتمد كل منها على الآخر لإنتاج أنواع بذاتها من السلع والخدمات ، وما يعنيه ذلك من قيام علاقات عمل تستلزم ضرورة التنسيق وتحديد واضح للأدوار والمهام التى يضطلع بها كل شخص داخل المصنع أو المؤسسة وإجمالاً داخل المنظمة التى يعمل بها . وتعرف هذه الظاهرة بظاهرة التباين (Differentiation) ، فبدلاً

من تركيز الوظائف داخل نطاق وحدة اجتماعية واحدة أصبحت تؤدى تلك الوظائف وحدات اجتماعية متعددة أى أن ظاهرة التباين هذه كانت عاملاً هاماً فى إحداث الثورة التنظيمية لسببين ، يتمثل الأول فى أن التباين من شأنه السماح بإقامة منظمات جديدة تهدف إلى أداء وظائف متخصصة ؛ إذ أن تنوع الحاجات يصاحبه باستمرار اتجاه نحو إقامة منظمات متخصصة تتولى إشباع هذه الحاجات . أما السبب الثانى فيرجع إلى كون تلك المنظمات تقام بطريقة مقصودة ؛ الأمر الذى يجعلها تؤدى وظائفها بدرجة أعلى من الكفاءة والفعالية .

ويأتى تطور الظاهرة التنظيمية مواكباً لتطور المجتمع وانعكاساً لحاجاته وظروفه السياسية والاقتصادية والاجتماعية . وفى هذا السياق يشير عالم الاجتماع البريطانى توم بيرنس (Tom Burns) إلى أن تطور المجتمعات الغربية نحو التصنيع قد أفضى فى الربع الأخير من القرن العشرين إلى مرحلة تجاوز فيها الانتاج الطلب المحلى . وفى هذه الظروف تسعى الشركات الرأسمالية إلى زيادة الطلب بأن تكون أكثر حساسية للعميل واستنباط أساليب جديدة للحث على زيادة الاستهلاك مثل الاعلانات وتطوير المنتجات والتصميم وبحوث التسويق والترويج وتدويل الشركات للبحث عن أسواق جديدة . وتحتاج هذه العلاقة بين المنتجين والأسواق إلى مرونة تنظيمية أكبر تتطلب التوجه نحو المستهلك والتحرك الدولى الفعال والتجديد الفنى والتزام أكبر بالأداء الاقتصادى .

وكذلك أوضح عالم المستقبليات الأمريكى آلفن توفلر (Alvin Toffler) فى كتاب صدر له عام ١٩٧٠ تحت عنوان صدمة المستقبل (Future Shock) إلى أن أفضل طريقة لتخيل مدى التحول الاجتماعى الذى أحدثه الكمبيوتر وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات ، هو أن نقارن بين التحول من المجتمعات الزراعية إلى المجتمعات الصناعية الذى حدث خلال الثورة الصناعية وبعدها . وقد أطلق عالم الاجتماع الأمريكى دانيال بل (Daniel Bell) على هذا التطور الجديد إسم مابعد التصنيع (Pos-Industrialism) وذلك فى كتاب صدر عام ١٩٧٣ بعنوان (The Coming of Post-Industrial Society) ، أشار فيه إلى أنه بينما تنتظم المجتمعات الصناعية حول السيطرة على العمل لإنتاج السلع ، فإن مجتمع مابعد الصناعة ينتظم حول توليد المعرفة واستخدام المعلومات ، ويرى أن هذا المجتمع يتشكل الآن ويتميز بأساليبه فى الحصول على المعلومات وتشغيلها وتوزيعها . ويحدث كل ذلك بشكل ثورى عن طريق الكمبيوتر ، وهو ماحدا بالبعض إلى أن يطلق

على هذه المرحلة من التطور عصر المعلومات (Information Age) ، وأن يتنبأ ببروز قطاع الخدمات واضمحلال التصنيع القائم على الفنيين والخبراء ليحل محلهم الرأسماليين كأكبر قوة فى المجتمع وأرجع دانيال بل وآخرين ظاهرة عولمة الاقتصاد إلى القدرة على المشاركة الفورية فى المعرفة والمعلومات التى هى منتج لثورة الكمبيوتر .

وتجد خصائص مجتمع مابعد الصناعة صداها فى فلسفة مابعد الحداثة ، وخاصة فى الربط بين مفهوم التجزئة أو التفتيت (Fragmentation) ومرحلة مابعد التصنيع وما صاحبها من انهيار فى الأسرة والمجتمع المحلى والمجتمع ككل ، وأيضاً تهديد الهوية الذاتية التى نتجت من قيام الفرد بأدوار متعددة مع فصل جزئى ومؤقت بينها ، والمثال على ذلك هو العمل عن بعد (Teleworking) والذى يمكن القيام به فى أى مكان وتوصيله إلى المنظمة عبر شبكات الاتصال من خلال الكمبيوتر، وهو مايعنى انهيار الفصل بين الحياة الخاصة والحياة العامة ؛ فعندما يقوم العاملون بانجاز أعمالهم فى منازلهم فإن ذلك من شأنه وضع الشخص فى أدوار متزامنة وغالباً ماتكون متعارضة كعضو فى منظمة العمل وكعضو فى الأسرة . ومن شأن ذلك أن يجزئ هوية أعضاء الأسرة / العاملون الذين يقعون فى توترات متزايدة بين هوية وأخرى . وفى ذات الوقت فإن من شأن العمل عن بعد أن يؤدى إلى المنظمات الموزعة مكانياً التى تكون فيها ممارسة العمل الفردى مجزأة بشكل أكثر بفعل المسافات المكانية بين زملاء العمل وبينهم وبين منظمتهم . وحالة التجزئة هذه تزداد تعقيداً بتنوع أنماط الأدوار وما يعنيه ذلك من التباين فى المجتمع .

وتشير المعطيات الحالية إلى أن المستقبل سيجعلنا نتعامل مع منظمات تتسم بالصغر ودرجة أكبر من اللامركزية وأطر غير رسمية ومرنة ، وسيكون توجهها الأساسى الخدمات أو المعلومات واستخدام استراتيجيات فى الانتاج تعتمد على التشغيل الأوتوماتيكى وتكنولوجيا الكمبيوتر . وكنتيجة لهذه التغيرات سوف نكتشف منظمات انتقائية (Eclectic) ومشاركة (Participative) ومرنة أكثر من ذى قبل ، كما سيواجه أعضاء المنظمات تناقضات أكثر ودرجة أكبر من الغموض .

(٢) مفهوم التنظيم

نظراً لأن الظاهرة التنظيمية قد فرضت وجودها على المجتمع الإنسانى بشكل مكثف منذ قيام الثورة الصناعية ؛ فقد استحوذت على اهتمام العلماء والباحثين فى شتى دروب

المعرفة التى تهتم بدراسة الظاهرة الاجتماعية . وتصدى كثير من المفكرين لتحديد المقصود بمفهوم التنظيم مما جعل من الصعب الاتفاق على تعريف يحظى باتفاق عام بين جمهور الباحثين ؛ ويرجع ذلك إلى كون الظاهرة التنظيمية ظاهرة مركبة ومن ثم فإنه يمكن النظر إليها من زوايا متعددة .

فيعرف شيستر برنارد (C. Barnard) التنظيم بأنه *"نوع من التعاون الواعى المتعمد الهادف بين مجموعة من البشر"* . ويرى ليندال ايرويك (L. Urwick) أن التنظيم هو *"تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق أى هدف وترتيبها فى مجموعات تمكن الأفراد من القيام بها"* . أما جيمس مونى (J. Mooney) فيعرف التنظيم بأنه *"الشكل الذى تتعاون فيه الجهود الإنسانية من أجل تحقيق هدف محدد"* . ويرى ديموك (Demock) أن التنظيم هو *"التجميع المنطقى للأجزاء المترابطة لتكوين كل موحد يمكن من خلاله ممارسة السلطة والقيام بالتنسيق والرقابة لتحقيق غاية محددة"* . ويشير هربرت سايمون (H. Simon) إليه بأنه *"هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد التى تستند إلى المعلومات والقيم والاتجاهات التى تحكم عمليات صنع القرارات"* . وينظر بيتر دراكر (P. Drucker) إلى التنظيم باعتباره *"عملية تحليل النشاط وتحليل القرارات وتحليل العلاقات بهدف تصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن إدارتها ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف وتجميع الوحدات فى هيكل تنظيمى ثم اختيار الأشخاص لإدارة هذه الوحدات والوظائف"* . أما سكوت وميتشيل (Scott & Mitchell) فيريان أنه *"نظام لتنسيق أنشطة مجموعة من البشر تعمل بشكل متعاون تحت قيادة وسلطة لتحقيق أهداف مشتركة"* . ويرى إتزيونى (A. Etzioni) أن التنظيم هو *"وحدة اجتماعية أو مجموعة بشرية يتم بناؤها وإعادة بنائها لتحقيق أهداف محددة"* .

ونلاحظ من التعريفات السابقة أنها تتباين فيما بينها حول تحديد مفهوم التنظيم ، إلا أنه يمكن تصنيفها فى اتجاهين اثنين ، ينطلق الأول من أن التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة وأداة من أدواتها ومن ثم ينبغى النظر إليه فى إطار التكامل بين العمليات الأخرى للإدارة . أما الاتجاه الثانى فيذهب إلى أن تعقيد المجتمع قد تطلب قيام المنظمات التى تسيطر الآن على كل الأنشطة سواء كانت تجارية أو صناعية أو خدمية أو حكومية أو غير ذلك ومن ثم فإنه يجب النظر إلى التنظيم باعتباره الإطار العام الذى يضم بداخلة كافة الأنشطة والعمليات الإدارية ، ومن ثم فإن مفهوم التنظيم أوسع من مجرد كونه

وظيفة من وظائف الإدارة أو عملية من عملياتها . وكما هو واضح ، فثمة تداخل بين التنظيم كعملية والتنظيم ككيان ؛ ذلك أن التنظيم ككيان لا يمكن أن يتحقق إلا بممارسة التنظيم كعملية ، ولعل هذا الاضطراب فى استخدام مفهوم التنظيم لدى الباحثين فى حقل الإدارة هو ما حدا بالبعض إلى القول بأن مفاهيم التنظيم أصبحت بمثابة غابة .

ويفرض علينا هذا الاضطراب والغموض أن نميز بدقة بين التنظيم كعملية (Process) ، والتنظيم ككيان (Organization) . وكعملية فإن التنظيم يشمل خمس خطوات أساسية ، على النحو الذى يوضحه الشكل رقم (١/١) ونتبين منه أن عملية التنظيم تبدأ بتوضيح الغايات والأهداف المطلوب تحقيقها ، يلى ذلك تحديد الأنشطة الرئيسية اللازمة لتحقيق الغايات والأهداف المرجوة ، ثم تقسيم الأنشطة الرئيسة إلى مهام فرعية ووظائف محددة استناداً إلى مبدأ التخصص وتقسيم العمل بحيث يسهل إسناد مهمة بعينها أو وظيفة بذاتها إلى شخص يتمكن من القيام بها ، وتتمثل الخطوة الرابعة فى إعادة تجميع المهام الفرعية فى وحدات إدارية بشكل يحقق التنسيق بين الأجزاء المختلفة ويتيح إمكانية الإشراف على العمل ، أما الخطوة الخامسة فتقوم على تحديد العلاقات التنظيمية بين الوحدات المختلفة فى إطار السلطات والمسئوليات التى يضطلع بها كل مستوى من مستويات التنظيم .

توضيح الغايات والأهداف

⬇

تحديد الأنشطة الرئيسية

⬇

تقسيم الأنشطة إلى مهام فرعية

⬇

إعادة التجميع فى وحدات إدارية

⬇

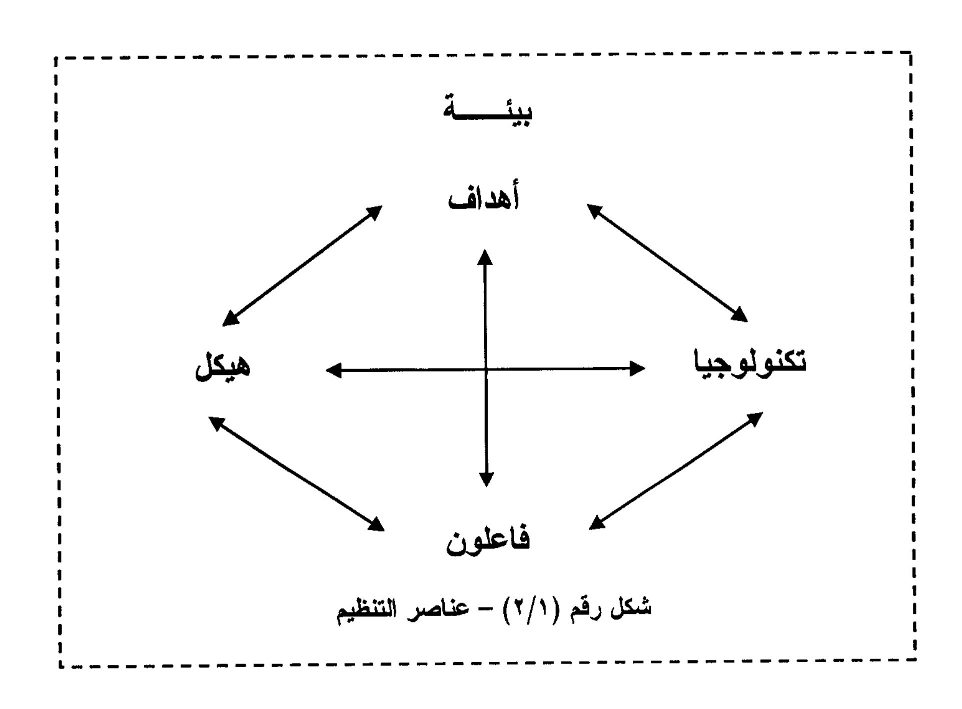
تحديد العلاقات التنظيمية

شكل رقم (١/١) – التنظيم كعملية

أما التنظيم ككيان (Organization) فيقصد به جماعة بشرية يتم تكوينها بشكل مقصود ومخطط، تعمل فى إطار مجموعة من المعايير والقواعد الرسمية التى تنظم العلاقات بين أعضائها ، أى أن المنظمة هى :

- عدد من الناس (فردين أو أكثر) .
- يتم الجمع بينهم بشكل مقصود ومخطط .
- ويقوم بينهم تفاعل وعلاقات متبادلة .
- فى إطار مجموعة من المعايير والقواعد الرسمية .
- من شأنها تحديد الأدوار والأنشطة .
- سعياً لتحقيق هدف أو أهداف معينة .

وكما يتضح من تحديد المفهومين السابقين ، فإنه يصعب الفصل بين التنظيم كعملية والتنظيم ككيان ؛ ذلك أن التنظيم ككيان هو ناتج التنظيم كعملية نظراً لأن إقامة المنظمة هى عمل من صنع الإنسان ، ويستتبع ذلك ضرورة دراسة التنظيم من الزاويتين . وإذا كان هناك ثمة اختلاف بين العلماء والباحثين بشأن تحديد مفهوم التنظيم ، إلا أن الإسهامات المختلفة فى هذا المجال تسمح لنا بالتعرف على العناصر الأساسية للمفهوم ، والتى يلخصها الشكل رقم (٢/١) .



شكل رقم (٢/١) – عناصر التنظيم

ويتضح من الشكل السابق ، أن هناك خمسة عناصر أساسية للتنظيم حددها ليفيت (Leavitt) ، ويمكن تلخيصها على النحو الآتى :

١. **أهداف (Goals)** ، بمعنى وجود أغراض وأهداف مشتركة يسعى عدد من الأفراد لتحقيقها معاً .
٢. **هيكل (Structure)** ، أى إطار عام يحكم أنشطة المنظمة ويحدد طبيعة العلاقات التى تنشأ بين أعضائها بشكل مقنن بما يضمن التنسيق والتكامل .
٣. **فاعلون (Actors)** ، ويقصد بهم الأفراد والجماعات الذين يساهمون بشكل مباشر أو غير مباشر فى أنشطة المنظمة .
٤. **تكنولوجيا (Technology)** ، أى استخدام معارف وأساليب عمل من قبل أعضاء التنظيم .
٥. **بيئة (Environment)** ، وهى الإطار الأكبر الذى تعمل فيه المنظمة وتؤثر فيه وتتأثر به فى علاقات تفاعلية متبادلة .

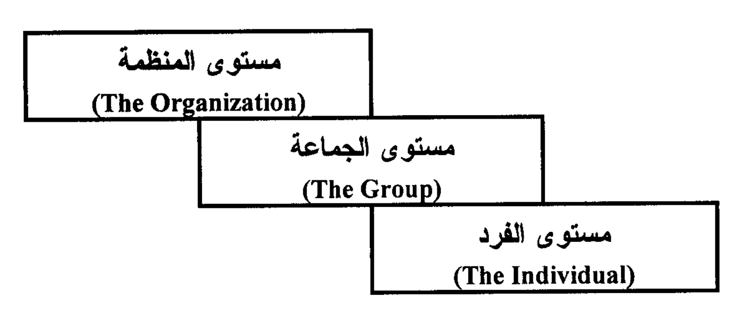
(٣) مستويات التحليل التنظيمى

نظراً لتعقيد الظاهرة التنظيمية ، فإن مستويات التحليل تختلف طبقاً لطبيعة المتغيرات التى من شأنها تفسير تلك الظاهرة ، ويمكن التمييز بين ثلاثة مستويات كما هو موضح بالشكل رقم (٣/١) هى :

١. **المنظمة (The Organization)** ، ويتم فى هذا المستوى النظر إلى المنظمة كوحدة كلية للتحليل ، فجميع المنظمات بصرف النظر عن طبيعة نشاطها أو حجمها تتكون من أفراد وجماعات ولها خصائص مشتركة مثل المستويات التنظيمية ، والتخصص وتقسيم العمل ، التدرج ، وشبكات الاتصال ، وكافة المكونات المتعلقة بسمات الهيكل التنظيمى ومن ثم يمكن المقارنة بينها على أساس هذه الخصائص المشتركة . ومن ناحية أخرى تعمل المنظمة فى إطار نظام أوسع للعلاقات التى تربط بينها وبين البيئة التى تعمل فى إطارها وهو ما يستوجب دراستها فى هذا السياق أيضاً .

٢. **الجماعة** (The Group) ، ويتم التركيز فى هذا المستوى على الجماعات الصغيرة من حيث خصائصها وتكوينها وتطورها ، ذلك أن دراسات عديدة كشفت عن أن خصائص تلك الجماعات وأنماط سلوكها تختلف عن خصائص وأنماط سلوك عدد الأفراد المشكلين لها ، أى أن للجماعات الصغيرة ذاتيتها الخاصة ومن ثم يلزم دراسة مدى تأثير سلوكها على العمل داخل المنظمة .

٣. **الفرد** (The Individual) ، ويمثل الفرد فى هذا المستوى نقطة الارتكاز حيث يدور البحث حول العلاقات المتبادلة بين العوامل النفسية والأدوار التى يقوم بها الفرد . وتثور تساؤلات مثل : ماهى الخصائص التى يأتى بها الفرد إلى المنظمة ؟ ماهى العوامل التى تؤثر على اتجاهات الفرد ودوافعه ؟



شكل رقم (٣/١) – مستويات التحليل التنظيمى

وتحتم دراسة التنظيم التعرض للمستويات الثلاثة ، فلا يغنى أى مستوى عن المستويين الآخرين ؛ إذ تكمل المستويات الثلاثة بعضها البعض ؛ فدراسة الفرد ليست بأهم من دراسة الجماعة أو المنظمة ، والعكس أيضاً صحيح فليست دراسة الجماعة أو المنظمة بأهم من دراسة الفرد ومن الضرورى البحث فى المستويات الثلاثة وتفسير النتائج فى إطار التكامل بينها . وقد أسفرت هذه الضرورة عن ظهور أربعة حقول معرفية فى إطار علم التنظيم والتى يمكن التمييز بينها طبقاً لمتغيرين هما : مستوى التحليل ، ومجال الاهتمام ، كما يتضح من الشكل رقم (٤/١) .

١. **نظرية التنظيم** (Organization Theory) ، تنطلق من منظور كلى أى اعتبار المنظمة وحدة التحليل كما أن مجال اهتمامها نظرى يسعى إلى استنباط النظريات والنماذج التى ترتبط بالهيكل التنظيمى وأبعاده المختلفة .

٢. **التطوير التنظيمى (Organizational Development)** ، وينطلق هذا الحقل المعرفى هو الآخر من منظور كلى كسابقه ، غير أن مجال اهتمامه تطبيقى حيث يركز على إدارة التغيير والتأقلم مع التحديات التى تفرضها البيئة .

٣. **السلوك التنظيمى (Organizational Behavior)** ، وينطلق من منظور جزئى بتركيزه على العنصر البشرى ، ومجال اهتمامه نظرى بسعيه لتطوير نظريات لتفسير السلوك الإنسانى داخل المنظمة .

٤. **إدارة الموارد البشرية (Human Resources Management)** ، وينطلق من منظور جزئى ومجال اهتمامه تطبيقى ، وذلك بتركيزه على العنصر البشرى باعتبارهم مورداً من موارد المنظمة .

	كلى	جزئى
نظرى	نظرية التنظيم (O. T.)	السلوك التنظيمى (O. B.)
تطبيقى	التطوير التنظيمى (O. D.)	إدارة الموارد البشرية (H. R. M.)

شكل رقم (٤/١) – الحقول المعرفية فى إطار علم التنظيم

ثانياً : مصادر المعرفة التنظيمية

يقصد بالمعرفة (Knowledge) ، مجموعة المعانى والمعتقدات والمفاهيم والتصورات الفكرية التى تتكون لدى الإنسان نتيجة لمحاولاته المتكررة لفهم الظواهر والأشياء المحيطة به . ومنذ أن وجد الإنسان على سطح الأرض وهو يبحث عن المعرفة التى من شأنها أن تجيب على تساؤلاته عن العالم المحيط به ، سواء بدافع الحاجة إلى تحديد الوسائل والأساليب اللازمة لتطوير أوضاعه والتغلب على مشكلاته ، أو بدافع الفضول لكشف أسرار الظواهر والأشياء والأحداث التى يقف عاجزاً أمام فهمها .

وكان الإنسان فى بادئ الأمر يصل إلى المعرفة عن طريق الصدفة أو المحاولة والخطأ أو خبرته الذاتية . كما كان يلجأ إلى كبار السن وأصحاب الخبرة والسلطة طلباً للمعرفة ، وكان رجال الدين على وجه الخصوص يمثلون مصدراً هاماً لتفسير الظواهر التى تستعصى على فهم الإنسان .

واستطاع الإنسان أن يزيد من فرص تحصيله للمعرفة بعد أن توصل إلى الاستنباط (Deduction) كوسيلة للتفكير المنطقى ابتداءً من العام وصولاً إلى الخاص واستخلاص النتائج عن طريق مقدمات ثبت صحتها . ففى الاستنباط يقوم الافتراض أن ما يصدق على الكل يصدق أيضاً على الجزء ، يتبع ذلك إقامة البرهان على أن ذلك الجزء يقع منطقياً فى إطار الكل ، ومن ثم استخدام القياس لاختبار صدق نتيجة أو حقيقة معينة فالاستنباط كما يعرفه أرسطو هو قول تقرر فيه أشياء معينة يتولد عنها بالضرورة شئ آخر غير ماسبق تقريره .

وقد ظل التفكير الاستنباطى أهم طرق الحصول على المعرفة قروناً طويلة ، ولايزال البحث العلمى يستخدم هذا النوع من التفكير فى بعض مراحله . وعلى الرغم من أن الاستنباط يعتبر وسيلة هامة من وسائل الحصول على المعرفة ، إلا أن له حدوده التى تكمن فى احتمال أن تكون المقدمات غير صحيحة وهو ما يعنى أن تكون النتائج المشتقة منها غير صحيحة أيضاً .

وما دامت النتائج التى يتم التوصل إليها عن طريق الاستنباط لا تصدق إلا إذا اشتقت من مقدمات صادقة ، فقد سعى الإنسان إلى إيجاد وسيلة للتحقق من صدق القضايا الكلية وكان أن توصل إلى الاستقراء (Induction) كأسلوب تفكير منطقى يبدأ من الخاص وينتهى إلى العام . أى أن الاستقراء يصل إلى نتائج عامة عن طريق ملاحظات فردية ، فيبدأ الباحث بملاحظة الجزئيات كوقائع محسوسة ومن ثم يصل إلى نتيجة عامة عن كل الفئة التى تنتمى إليها هذه الجزئيات . وإذا أمكن التوصل إلى نتيجة عامة عن طريق الاستقراء فمن الممكن استخدامها كقضية كبرى أو مسلمة فى استدلال استنباطى .

ومن خلال الجمع بين الاستنباط والاستقراء وبين الفكر والملاحظة توصل الإنسان إلى المنهج العلمى (Scientific Method) كنتيجة للمحاولات المتعددة التى قام بها العلماء والمفكرون عبر العصور للحصول على المعرفة .

ومنذ أن اكتشف الإنسان المنهج العلمى ، أمكن التمييز بين المعرفة المنظمة وغيرها من ضروب المعرفة كالمعرفة الفلسفية . ولكى توصف معرفة ما بأنها منظمة ، فلابد من توافر بعض الخصائص أهمها :

١. الموضوعية (Objectivity) ، بمعنى أن تستبعد من ميدانها كل ما يتعلق بالنواحى الذاتية والشخصية . أى أن تكون مستنبطة من حقائق وليس على التقدير الذاتى والانطباعات الشخصية . فلو انطلق الباحث مثلاً من اعتقاده بأن مشاركة العاملين فى صنع القرار تزيد من التزامهم بأهداف المنظمة ، فإن مثل هذا الاعتقاد لا يمكن أن يوصف بأنه معرفة منظمة ، لأنه ينطلق من أفكار الباحث ومعتقداته الذاتية .

٢. القابلية للاختبار (Testability) ، أى أن تتضمن نوعاً من التحديد الرقمى والقياس المادى للظواهر والوقائع والعلاقات بشكل أو بآخر بما يسمح باختبار صحة أو عدم صحة ما يتم التوصل إليه من استنتاجات حول الظاهرة موضع الدراسة . فقد ينطلق الباحث من افتراض مؤداه أن العاملين الذين يتاح لهم قدراً أكبر من المشاركة فى صنع القرار يكونون أكثر التزاماً بأهداف المنظمة ممن لا يتاح لهم أى قدر من المشاركة ، فإنه من الضرورى استخدام بعض الاختبارات الإحصائية للتأكد من صدق أو عدم صدق هذا الافتراض .

٣. القابلية للتعميم (Generalizability) ، فلا يجب الاكتفاء بأن تكون تجريبية فقط بل ينبغى أن تتضمن نوعاً من التجريد الذى يسمح بالتعميم ، بمعنى القدرة على تطبيق نتائج بحث تم إجراؤه فى منظمة ما ، على منظمات أخرى مماثلة . فلو تم التوصل إلى إثبات صحة الفرض الخاص بالعلاقة بين مشاركة العاملين فى صنع القرار والالتزام بأهداف المنظمة ، وذلك فى منظمة ما ، ثم ثبتت صحته أيضاً فى منظمات أخرى ، فإنه يمكن القول بأن قابلية الفرض للتعميم تزداد ، وهو ما يعطى قيمة أكبر للمعرفة التى تم التوصل إليها .

٤. الدقة والثقة (Precision and Confidence) ، من الضرورى أن تتصف المعرفة المنظمة بكونها مباشرة ، بمعنى أن يتجه الباحث إلى الظاهرة موضع الدراسة وأن يبنى تحليله على ما يحصل عليه منها ذاتها . ونظراً لتعقيد الظاهرة

التنظيمية وتشابك متغيراتها فإنه من المستحيل دراسة كافة المتغيرات التنظيمية ، وبالتالى فإننا نلجأ إلى الدراسة بأسلوب العينات التى لن تعكس بشكل كامل كافة خصائص الظاهرة موضع الدراسة . وبناءً على ذلك يكـــون مـــن الـــضرورى تصميم البحوث بطريقة تؤدى إلى أكبر قدر من الدقة والثقة . وتعنى الدقة مدى اقتراب النتائج التى نتوصل إليها من الحقيقة ، أى مدى التطابق بين تلك النتائج وبين الظاهرة فى واقعها الفعلى . ولايكفى أن تكون النتائج التى نتوصل إليها دقيقة ، بل من اللازم أيضاً أن يتوفر لها درجة من الثقة . وتتيح لنا المقـــاييس الإحصائية البسيطة تحديد مستوى الثقة (Confidence Level) الذى نقبل به فـــى دراساتنا .

وإذا كان من الضرورى أن تكون المعرفة العلمية منظمة ، فإنه من الضرورى أيضاً أن تكون تراكمية (Accumulated) ، بمعنى أن تتراكم مكوناتها على مر سنوات عديدة من الدراسة والبحث عن طريق جهود العلماء والباحثين ، وأن تكون متوافرة لدى البشر فى كل مكان . فالعلم ليس له وطن فهو إنسانى بطبيعته وليس حكراً على أمة بعينها أو شعب بذاته ؛ ذلك أن كل الأمم والشعوب أعطت للبشرية نوعاً من المعرفة فى مراحل مختلفة من تاريخها . والسؤال الذى يطرح نفسه الآن هو : إلى أى مدى يمكن النظر إلى المعرفة التنظيمية باعتبارها معرفة علمية ؟

وفى محاولتنا للإجابة على هذا السؤال ، نلاحظ أن دراسات التنظيم قد واجهت تحديات كبيرة تمثلت فى تنوع الاهتمامات الفكرية التى وجهت الباحثين والأطر النظرية التى حكمت تحليلاتهم ، وذلك بحكم تعدد العلوم المهتمة بالظاهرة التنظيمية والتى برزت بشكل مكثف فى المجتمعات الصناعية فى أوائل القرن العشرين ، وكذلك التقنيات المنهجية المعتمدة فى البحوث والدراسات وبخاصة المنهج الكمى مما أدى إلى نتائج متنوعة وغير متكاملة مع بعضها البعض ، ذلك أن معظم العلوم التى اهتمت بالظاهرة التنظيمية كانت فى مراحل النشأة والتكوين ، وتبحث عن استقلاليتها وتحاول رسم حدود ميادينها البحثية وبذلك لم يكن بالإمكان توجيه جهودهم بشكل موحد .

ويتضح هذا التشتت بمتابعة تطور الفكر التنظيمى ، حيث نجد أن المهندسين الصناعيين قد اهتموا بالتعامل مع المنظمة كآلة يتم فى إطارها وضع قواعد صارمة تقوم على تقسيم العمل على أساس التخصص ووضع خطوط واضحة للسلطة مع تركيزها فى

قمة المنظمة وتطورت نظرياتهم نحو إرساء مبادئ عامة ، وحاول علماء الاجتماع تقديم نموذج للسلوك المثالى عبر عنه النموذج المثالى للبيروقراطية ، وقدم علماء النفس الاجتماعى تصوراً مختلفاً لمتغيرات الظاهرة التنظيمية عبر مفاهيم العلاقات الإنسانية والاهتمام بالموارد البشرية داخل المنظمة ، واهتم علماء السياسة بدراسة ظاهرة القوة والصراع وصنع القرارات داخل المنظمة .

وبفعل هذا التشتت خلص وليام وايت (W. F. Whyte) إلى القول بأن علم التنظيم يعانى من عدم التكامل بين النماذج والأطر الفكرية التى ينطلق منها ، وأن المعرفة التنظيمية تتجه نحو التبعثر أكثر من ميلها نحو التراكم المنظم ، والدليل على ذلك تنوع المصادر التى نستقى منها تلك المعرفة والتى حددها بخمسة مصادر هى :

١. البيانات والمعلومات التى تضمنها تقرير بحوث شركة ويسترن إليكتريك والتى عرفت فى أدبيات التنظيم باسم دراسات الهاوثورن ، والتى اهتمت بتحليل عمليات التفاعل والعلاقات الاجتماعية وبناء الجماعات غير الرسمية وأشكال الصراع بين العمال والإدارة .

٢. الدراسات التى اهتمت باختبار محتوى النظريات والنماذج التى قدمها الرواد الأوائل وخاصة تلك التى قدمها ماكس فيبر (Max Weber) عن النموذج المثالى للبيروقراطية . ولعل من أبرز هذه الدراسات ، تلك التى قام بها فيليب سيلزنيك (P. Selznick) لمنظمة وادى تنسى بالولايات المتحدة ، والتى ركزت على التوافق بين التنظيم والبيئة الاقتصادية والاجتماعية ، وكشفت عن الضغوط التى يمارسها المجتمع على بناء التنظيم وأهدافه .

٣. مسوح التنظيم (Organization Surveys) ، ولعل من أهمها تلك المسوح التى أجريت فى المنظمات العسكرية الأمريكية خلال الحرب العالمية الثانية ، وعرفت باسم المقاتل الأمريكى ، وغيرها من البحوث التى أجرتها منظمات حكومية ومنظمات أعمال واتجهت إلى دراسة العوامل النفسية للعاملين والتركيز بصفة خاصة على الكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة والإنتاجية .

٤. الدراسات التى تعرف باسم ديناميات الجماعة (Group Dynamics) والتى تطورت بفضل دراسات كيرت ليفين (K. Lewin) عن الجماعات الصغيرة وعنيت باكتشاف

مناخ الجماعة ومعاييرها وأثر بناء الجماعات على سلوك الأعضاء وتوافقهم مع البناء التنظيمى الكلى .

٥. الأعمال التى قام بها مارش وسايمون (March & Simon) ، والتى مثلت اتجاهاً فى البحث يسعى إلى تحليل العمليات الفكرية والعقلية على أسس رياضية يمكن من خلالها اكتشاف القوى التى تحكم سلوك الفرد داخل التنظيم ، والعمليات المختلفة التى تحكم صنع القرار .

ويكاد أن يتفق هذا مع مايقول به فيلسوف العلم توماس كون (Thomas S. Khun) فى كتابه الشهير بنية الثورات العلمية (The Structure of Scientific Revolutions) من أن العلوم الاجتماعية تفتقر إلى وجود نموذج معرفى (Paradigm) يعتبر بمثابة المرشد للنشاط البحثى ويمثل المنظومة المعرفية السائدة فى الحقل ، وأن العلم يتطور مع تطور نماذجه المعرفية التى تتغير فى البداية بخطى وئيدة وتمر بتعديلات طفيفة ولكن سرعان ماتتراكم التعديلات الثانوية حتى تصل إلى درجة تكفى للانتقال من نموذج معرفى (Paradigm Shift) إلى نموذج معرفى آخر أكثر تطوراً (Revolutionary Paradigm) . ويضيف كون أيضاً أن العلوم الاجتماعية تفتقر إلى وجود ما يطلق عليه بالنص القياسى (Standard Textbook) أو الاطار المرجعى الذى يقبله جمهور الباحثين والعلماء فى حقل معرفى بذاته كما هو الحال فى العلوم الطبيعية ، ومن ثم يصف العلوم الاجتماعية بأنها علوم ما قبل النموذج المعرفى (Pre-paradigmatic Science) . ويخلص (Khun) إلى القول بأن الباحثين والعلماء فى هذه الحقول المعرفية تؤرقهم مشكلة رسم حدود لحقولهم تلك بل وتشتت جهودهم أيضاً .

غير أن هناك اتجاه مغاير يرى أن الحقيقة التى يسعى الإنسان لاكتشافها هى كل متكامل تتداخل جزئياته مع بعضها البعض فى نسق مترابط ، وأن المراسم التى تقسم المعرفة إلى مجالات بعينها ليست مراسم مقدسة أو ذات طبيعة جامدة . ومن ثم فإن أية محاولة لوضع حدود لميدان من ميادين الفكر الإنسانى هى محاولات تحكمية ؛ ذلك أنه أيا كانت الحدود التى يتم تعيينها لميدان ما فإنها لن تتسع حتماً لكل الموضوعات التى تدخل ضمن حدود هذا الميدان ، وإذا ماتم توسيع تلك الحدود فسوف يفقد الميدان هويته . ولعل هذا ما حدا بفيلسوف العلم بول فيرابند (Paul Feyerabend) إلى معارضة رسم حدود للمعرفة . كما أن التطور المعاصر للعلم كان من شأنه ظهور حقول معرفية جديدة كتفاعل

بين أكثر من حقل معرفى واحد وهى ماتعرف بالدراسات البينية (Interdisiplinary) مثل : علم النفس الاجتماعى ، والكيمياء الحيوية ، والفيزياء الفلكية ، وعلم النفس الاقتصادى ، وغيرها . وتؤكد هذه الحقول الدراسية طبيعة العلاقات بين جوانب المعرفة المختلفة .

وعلى العكس مما قال به وليام وايت ، فقد أمكن لعلم التنظيم أن يؤلف من الحقول المعرفية المختلفة إطاراً شاملاً لدراسة الظاهرة التنظيمية واستقل بحقل معرفى خاص به استناداً إلى طبيعة المعرفة التنظيمية التى هى معرفة انتقائية (Eclectic) تستمد عناصرها من مصادر مختلفة وتؤلف بينها فى كل واحد ، أى أنها نموذج واضح للدراسات البينية ، تمثل الالتقاء بين عدة معارف من ميادين متشعبة . فيلتقى علم التنظيم مع علم الاجتماع فى إطار عملية التفاعل الاجتماعى ، ومن ثم يصبح علم التنظيم فى حاجة مستمرة للأطر النظرية لعلم الاجتماع ، ويوفر علم التنظيم بدوره حقولاً تجريبية ونماذج تطبيقية متنوعة لاختبار فروض علم الاجتماع .

ويستقطب السلوك التنظيمى اهتمامات علمى النفس والتنظيم ، ولعل تطور علم النفس الصناعى كان نتيجة حتمية لطغيان الظاهرة التنظيمية وتزايد الحاجة لدراسة أبعادها فى المجتمعات الصناعية الحديثة . أما علم الاقتصاد فإنه يؤكد على التنظيم كأحد عناصر الإنتاج ، إلى جانب كون مفهوم الكفاءة يعتبر قاسماً مشتركاً بين العلمين . ويقدم علم السياسة أساساً قوياً لعلم التنظيم فى دراساته عن القوة والسلطة ، وهو ما يحظى باهتمامات علم التنظيم عند التصدى لدراسة المنظمات العامة على وجه الخصوص . ويسعى علم الأجناس إلى معرفة العلاقة بين الناس وبيئتهم بصورة أفضل والتكيف مع البيئة المحيطة التى تشكل الثقافة السائدة فى المجتمع .

ويسعى علم التنظيم إلى تحقيق التراكم المعرفى الخاص به من خلال مصادر ثلاثة ترتبط معاً هى :

١. النظرية (Theory) ، تلعب النظرية دوراً هاماً فى فهم الظاهرة التنظيمية ، بل إن هدف أى علم هو السعى إلى استنباط النظريات التى من شأنها إلقاء الضوء على الجوانب المختلفة للظاهرة موضع الدراسة ومن شأن النظرية أن تحدد المصطلحات الأساسية (Key Terms) والإطار المفاهيمى الذى يشرح العلاقات

المتبادلة بين المتغيرات . وتمثل النظريات نتائج أبحاث تم اختبارها واستخلاص مبادئ يمكن الاسترشاد بها .

٢. الممارسة (Practice) ، وهى الاختبار الحقيقى للنظريات ، فقد أظهرت دراسة أجريت على العاملين فى بعض الشركات الكبرى متعددة الجنسية والتى شملت فروعها أكثر من خمسين دولة ، أن النظريات التى تصلح لمجتمع ما ، قد لا تكون مناسبة للمجتمعات الأخرى بفعل التباين الثقافى ، ومن ثم فإن اختبار النظريات فى الواقع الفعلى يكتسب أهمية خاصة بالنسبة للمعرفة التنظيمية .

٣. البحث (Research) ، يقوم البحث فى مجال التنظيم على أساس استخدام المنهج العلمى الذى يبدأ بتحديد مشكلة بحثية ، وصياغة فروض وتساؤلات من شأنها تقديم حلول مقترحة للمشكلة ، واستخلاص النتائج التى قد تؤدى إلى استنباط نماذج ونظريات وقوانين تفسر الظاهرة التنظيمية أو أحد جوانبها .

ثالثاً : طبيعة القوانين فى حقل التنظيم

يسعى علم التنظيم – كما سبق وأشرنا – إلى اكتشاف القوانين التى تسمح بتفسير الظاهرة التنظيمية والتنبؤ بحركتها بما يتيح إمكانية ضبطها والتحكم فيها . والسبيل إلى اكتشاف مثل تلك القوانين هو استخدام الأسلوب العلمى فى البحث والذى يمر بعدة خطوات تبدأ بملاحظة الظاهرة والتغيرات التى تحدث بشأنها ومراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بها ، ثم تحديد المشكلة البحثية بشكل واضح ودقيق ، ويسعى بعد ذلك إلى بناء الإطار النظرى بتحديد وتعريف المفاهيم الخاصة به .

ولنفترض أن الباحث يسعى لدراسة التفويض (Delegation) كظاهرة تنظيمية فمن الضرورى أن يقوم بتحديد مفهوم التفويض ، كأن يقول مثلاً أنه يشير إلى قيام شخص ما يتمتع بسلطة رسمية داخل المنظمة بالسماح للمرؤوسين باتخاذ القرارات فى بعض الأنشطة والأعمال . إلا أنه ليس كافياً أن يقوم الباحث فقط بتحديد المفاهيم والمتغيرات ، إذ من الضرورى أن يسعى إلى الربط بين المتغيرات (Variables) التى تكمن خلف

الظاهرة فى إطار علاقة ارتباطيه ، كأن يوضح كيفية ارتباط التفويض بحجم المنظمة مثلاً . وعندما يفعل ذلك فإنه يقوم بصياغة الفروض (Hypotheses) التى تربط بين التفويض كمتغير وحجم المنظمة كمتغير آخر . أى أن الفرض هو تصور لعلاقة ارتباطيه بين متغيرين ، كأن نقول أن ثمة علاقة ارتباطيه موجبة بين التفويض وحجم المنظمة . ويمكن صياغة هذا الفرض استناداً إلى ملاحظة الواقع الفعلى لبعض المنظمات صغيرة الحجم وأيضاً بعض المنظمات كبيرة الحجم ، كما يمكن صياغته أيضاً استناداً إلى الحدس (Conjectured) الذى يقودنا إلى استنتاج مؤداه أنه كلما كبر حجم المنظمة ، فإنه من المحتم زيادة حجم الأنشطة التى تقوم بها ومن ثم من زيادة عدد العاملين بها ، الأمر الذى يصعب معه على المدير أن يشرف على جميع العاملين مما يدعوه إلى تفويض بعض سلطاته .

وكما يتضح لنا ، فإن الفروض هى حلول مقترحة لمشكلة بحثية صيغت فى شكل علاقات ارتباطيه بين مفاهيم ومتغيرات استناداً إلى مسلمات ، غير أنها تسمو على هذه المسلمات لتعطى تفسيرات مقبولة لجوانب مجهولة من الظاهرة التنظيمية . إلا أن هذه التفسيرات تكون فى حاجة إلى إثبات صحتها عن طريق أساليب البحث العلمى التى تتناسب وطبيعة المتغيرات التى يشتمل عليها الفرض ، ومن ثم تأتى مرحلة التصميم لاختيار الاستراتيجية المناسبة التى تتلاءم مع طبيعة المشكلة .

وهناك العديد من الاستراتيجيات التى يمكن استخدامها فى دراسات التنظيم منها دراسة الحالة (Case Study) ، الدراسة الميدانية (Field Study) التجربة المعملية (Laboratory Experiment) ، التجربة الميدانية (Field Experiment) وتتضمن دراسة الحالة استخدام بيانات أو معلومات لا يتوافر للباحث أى قدر من التحكم فيها ، حيث أن الحالة قد حدثت من قبل ويكون دور الباحث وصف ما جرى بعد وقوع الحدث . أما فى الدراسة الميدانية فتتوافر لدى الباحث درجة من التحكم فى مفردات البحث وأدواته والفروض التى يتم اختبارها والفترة الزمنية المناسبة . وتتيح التجارب درجة أكبر من التحكم فى المتغيرات موضع الدراسة .

وبعد تصميم الدراسة واختيار الاستراتيجية المناسبة طبقاً لطبيعة الدراسة والإمكانيات المتاحة لإجرائها ، يقوم الباحث بجمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج التى من شأنها تأكيد أو نفى الفروض التى سبق صياغتها . وإذا ما تأكد فرض من

الفروض فإنه يكون بمثابة البداية لأن يصبح قانوناً من قوانين الظاهرة التنظيمية إذا ما تأكد صدقه فى تفسير الظاهرة أو أحد جوانبها فى دراسات أخرى . ويظل القانون محتفظاً بمكانته إلى أن يظهر دليل جديد يشكك فى صدق استدلالاته وعندئذ إما أن تعاد صياغته أو التخلى عنه نهائياً .

وإذا كانت القوانين العلمية واضحة فى العلوم الطبيعية ، فإنها ليست بهذا الوضوح بالنسبة للعلوم الاجتماعية عامة ومن بينها علم التنظيم ، الأمر الذى حدا بالبعض إلى القول بعدم وجود قوانين تحكم الظاهرة التنظيمية استناداً إلى أنها ظاهرة انسانية تتوقف على إرادة الإنسان التى تنبع من دوافع كثيرة لا يضبطها قانون . غير أن الأمر ليس بهذا الحسم القاطع ، صحيح أن العنصر الإنسان عنصراً أساسياً فى الظاهرة التنظيمية ، إلا أنها تضم أيضاً عناصر أخرى يمكن التحكم فيها تحكماً كاملاً كعنصر الهيكل التنظيمى مثلاً والقواعد والنظم والسياسات وأساليب العمل وغير ذلك . كما أن السلوك البشرى ذاته يتشابه فى مجتمع بذاته ومواقف بعينها مما أمكن معه استخلاص العديد من النظريات والنماذج التى تسعى لتفسيره فى إطار ميادين معرفة أخرى مثل علم النفس وعلم السياسة .

يضاف إلى كل ذلك أن القوانين حتى فى مجال العلوم الطبيعية ليست أبدية ، فهى عرضة للتغيير والتبديل شأنها فى ذلك شأن القوانين فى مجال العلوم الاجتماعية ، والدليل على ذلك قوانين الحركة كما عبر عنها نيوتن ثم جاء اينشتاين ليلقى بظلال كثيفة من الشك حولها ، وكذلك النظريات المتباينة التى تصل إلى حد التعارض والتضارب فى إطار علم الفلك حول نشأة الكون وحتى فى علم الطب والنظريات المختلفة حول بعض الأمراض ومعنى ذلك أن قوانين العلوم الطبيعية التى سادت فى مرحلة سابقة هى ذاتها التى ننقضها فى الوقت الحاضر . خلاصة القول أن لعلم التنظيم قوانينه وإن كانت أقرب إلى أن تكون قوانين احتمالية (Laws of Probability) ، بمعنى أنها قوانين تعبر عن اتجاهات (Laws of Tendency) وهو ما يعبر عن طبيعة الظاهرة ذاتها ويمهد الطريق أمام بناء نظريات جزئية تعرف بنظريات المدى المتوسط (Middle-Range Theories) أى أنها لا تصلح لتفسير الظاهرة كلها ، وإنما تنصب على جوانب بذاتها . معنى ذلك أن ما يسعى إليه علم التنظيم ليس استخلاص قوانين عامة ونظريات صالحة لكل زمان ومكان وإنما الوصول إلى قوانين احتمالية إحصائية ، ونظريات نسبية تنطبق على زمان معين ومكان

محدد ، وإذا كانت نظرية النسبية لم تنتقص من موضوعية العلوم الطبيعية ، بل زادتها صحة ، فإن نسبية القوانين التنظيمية كذلك من شأنها أن تزيد من موضوعية علم التنظيم .

والواقع أن ثمة مساوئ وعقبات ترتبت على مقولات مثل قوانين عامة ونظريات عامة صالحة لكل مكان وزمان عرقلت تقدم العلوم الاجتماعية بصفة عامة ؛ إذ أن العقبة الرئيسية التى حالت دون تحقيق تقدم نسبى فى هذه العلوم - ومنها علم التنظيم - مقارنة بالعلوم الطبيعية ، هى المحاولات الدؤوبة لبناء نظريات عامة تصلح لكل زمان ومكان .

كما أن العقبة الرئيسية التى حالت دون تحقيق التقدم فى المجتمعات المتخلفة هى محاولات فرض نظريات وقوانين لا تتلاءم والتكوين الاجتماعى/الاقتصادى والخصوصية الثقافية لتلك المجتمعات ، فى حين أن ما أنجزته المجتمعات الغربية من تقدم لا يرجع إلى اتباع نظريات بعينها لها صفة الشمول ، ولكن إلى ابتداع نماذج تلائم تلك المجتمعات عبر مراحل تطورها ، تسعى إلى صياغة التساؤلات التى تثور فى مرحلة بذاتها والتوصل إلى إجابات بشأنها . ولا يعنى هذا بحال من الأحوال أن ننتقص من أهمية الاكتشافات التى توصلت إليها المدارس الغربية المختلفة ، فالكثير منها له صفة العالمية بالفعل وليس ثمة حرج فى استخدام هذه الاكتشافات فى بناء نظرى يخص مجتمعات أخرى ، ولكن لابد أن تكون نقطة البداية هى الانطلاق من المشكلات التى يعانى منها مجتمع بذاته ، وأن يتم ابتداع النماذج التى تتلاءم والخصوصية الثقافية لهذا المجتمع .

الفصل الثانى
مدخل التنظيم الرسمى العقلانى

شهد الاقتصاد الغربى فى القرن التاسع عشر توسعاً هائلاً على أثر النمو الصناعى والتطور التكنولوجى المطرد وما صاحبه من قيام المشروعات الضخمة واستخدام الآلات المتطورة واتساع الأسواق الداخلية والخارجية ، وواكب ذلك فلسفة اقتصادية واجتماعية وسياسية تقوم على الحرية الاقتصادية من ناحية ، ونظام الحكم المطلق من ناحية أخرى . وفى هذا الاطار الاقتصادى/الاجتماعى/السياسى ، برز تساؤل أساسى يدور حول الشكل التنظيمى الملائم لتلبية الاحتياجات المتزايدة للمجتمع الصناعى فى إطار نمو المنظمات الكبيرة والمعقدة . وفى محاولات الإجابة على هذا التساؤل كانت هناك إسهامات عديدة من جانب الدارسين والممارسين على حد سواء ، شكلت فى مجموعها مايعرف بمدخل التنظيم الرسمى العقلانى .

وطبقًا لهذا المدخل ، فإنه يتم النظر إلى المنظمات كنظم عقلانية تتسم بالرشادة (Rational Systems) ، مصممة لتحقيق أهداف معينة فى إطار هيكل رسمى . أى أن هذا المدخل يؤكد على تحديد الهدف (Goal Specificity) والرسمية (Formalization) . وينظر إلى الهدف باعتباره تصويراً للغايات النهائية المرغوبة ، وقد تتباين فى درجة تحديدها ، غير أن الأهداف المحددة بدقة تساعد فى اختيار التصرفات من بين عدة بدائل وتحديد الأنشطة والمهام التى ينبغى أداؤها ومن سيقوم بها ، وكيفية توزيع الموارد . أما الرسمية فيقصد بها أن يكون هيكل العلاقات واضحاً بين مجموعة الأدوار والمبادئ التى تحكم السلوك فى المنظمة ، وأن يتم تحديدها بشكل موضوعى ، وعدم السماح بوجود تنظيمات غير رسمية داخل المنظمة .

وتمثل إسهامات عالم الاجتماع الألمانى ماكس فيبر وخاصة تحليلاته عن البيروقراطية والنمط المثالى الذى استخلصه ، بالإضافة إلى إسهامات الممارسين من أمثال فريدريك تايلور ورواد حركة الإدارة العلمية ، وهنرى فايول ، وموني ورايلى ، وجوليك وإرويك وغيرهم من مؤسسى نظرية التقسيمات الإدارية ، نظريات ونماذج مختارة فى إطار هذا المدخل ، والتى تعد بمثابة الأصول الأولى لعلم التنظيم .

أولاً : نظرية البيروقراطية

تتكون كلمة بيروقراطية (Bureaucracy) من مقطعين هما (Bureau) بمعنى مكتب ، (Cracy) بمعنى قوة ، ومن ثم فإن الكلمة فى معناها اللغوى تعنى قوة المكتب . أما فى معناها الاصطلاحى فإنها تشير إلى التنظيم الذى يقوم على السلطة الرسمية وتقسيم العمل وظيفياً وتسلسل الأوامر من الرؤساء إلى المرؤوسين . وبهذا المعنى فإن مفهوم البيروقراطية لايقتصر فقط على الأجهزة الحكومية ، ولكنه يمتد إلى قطاع الأعمال والاتحادات وكافة أشكال المنظمات . وقد تناول الكثير من المفكرين ظاهرة البيروقراطية بالبحث والتحليل فى أواخر القرن التاسع عشر من منظور كلى حيث تركزت كتاباتهم على مستوى المجتمع ، ومن أشهر هؤلاء الكتاب موسكا (Mosca) ، ميشلز (Michels) ، ماركس (Marx) .

وإلى جانب دراساته المتعمقة للبيروقراطية على المستوى الكلى ، فإن عالم الاجتماع الألمانى ماكس فيبر (Max Weber) كان أول من اهتم بدراسة تلك الظاهرة على المستوى الجزئى ، أى على مستوى المنظمة . وقد استندت تحليلات فيبر للمنظمات ، على تصوره لمفاهيم القوة والشرعية والسلطة داخل المجتمع ، فيرى أن القوة هى قدرة شخص ما فى فرض سيطرته على سلوك الآخرين ، وتشير الشرعية إلى اعتقاد بعض الناس بأحقيتهم فى إصدار الأوامر للبعض الآخر باعتبارهم تابعين لهم مع اعتراف هؤلاء التابعين بهذا الحق وأن من واجبهم طاعة الأوامر الصادرة إليهم ، أما السلطة فهى ممارسة القوة التى تستند إلى الشرعية . غير أن ممارسة السلطة على أعداد كبيرة من البشر تستلزم وجود أداة قادرة على تنفيذ الأوامر وتحقيق الصلة بين الرؤساء والمرؤوسين ، هذه الأداة هى

بمثابة النظام الإدارى المنبثق عن تلك السلطة . وبناءً على هذا التصور ميز فيبر بين ثلاثة أنماط للسلطة وفقاً لمصدر شرعيتها وشكل النظام الإدارى المنبثق عنها ، هذه الأنماط الثلاثة هى :

١. السلطة التقليدية (Traditional Authority) ، وتستمد شرعيتها من الاعتقاد فى قوة العادات والتقاليد والأعراف الموروثة ، وشرعية المكانة التى يحتلها أولئك الذين يشغلون الأوضاع الاجتماعية الممثلة لتلك السلطة . ويعتمد هذا النمط على أداة إدارية قوامها إما الانتماء القرابى وشغل المناصب عن طريق الوراثة كما هو الحال فى النظام القبلى وإما الولاء الشخصى المطلق كما هو الحال فى النظام الاقطاعى .

٢. السلطة الملهمة (Charismatic Authority) ، التى تقوم على الولاء لقائد يتمتع بخاصية فذة تعطيه حق السيطرة سواء بسبب بطولات قام بها ، أو بسبب نظام جديد ابتدعه ، أو بسبب مايعبر عنه من مثل وقيم ، أو غير ذلك من الأسباب التى تجعل الناس يعتقدون فى شخصه ويمتثلون لأوامره . ويعتمد نمط السلطة الملهمة على عدد قليل من الأشخاص المقربين للقائد كأداة إدارية يقومون بدور الوسيط بين القائد والأتباع .

٣. السلطة القانونية (Legal Authority) ، وتستند إلى حكم القانون وفيها يستمد القائد شرعية ممارسته للسلطة من مكانته الرسمية ومدى التزامه بالنظم والقواعد المقررة . ويرى فيبر أن نمط السلطة القانونية يعتمد على أداة إدارية حديثة هى البيروقراطية (Bureaucracy) ، مشيراً إلى أن ظهورها جاء مصاحباً لظهور الدولة الحديثة التى قامت على أنقاض النظام الإقطاعى وإن كان لايقتصر على أجهزة الدولة ، بل يمتد ليشمل كافة أشكال المنظمات الأخرى ، استجابة لظروف تاريخية صاحبت الثورة الصناعية ونمو النظام الرأسمالى ، إلى جانب تفوقها الفنى إذا ما قورنت بغيرها من الأدوات الادارية الأخرى .

وبناءً على تحليلات فيبر لأنماط السلطة وأدواتها الإدارية واعتقاده أن الشكل البيروقراطى هو أكثرها معقولية وكفاءة ، واستناداً إلى دراساته للعديد من المنظمات الدينية والعسكرية ومنظمات الأعمال الكبرى ، خلص إلى صياغة نموذج للتنظيم

البيروقراطى يعرف فى أدبيات التنظيم باسم النموذج المثالى (Ideal Type) ، يقوم على ضرورة توافر مجموعة من الخصائص أهمها :

١. تقسيم العمل (Division of Labor) ، أى توزيع الأنشطة التى تقوم بها المنظمة باعتبارها واجبات رسمية ، فمن شأن التقسيم الواضح والقاطع للعمل أن يجعل من الممكن استخدام المتخصصين فى الوظائف المناسبة لهم ، بما يتيح الاستفادة الكاملة من مزايا التخصص الذى تفرضه طبيعة التطور فى المجتمع الصناعى الحديث . ويقضى هذا المبدأ أيضاً بتوزيع السلطات اللازمة لإصدار الأوامر والتعليمات الخاصة بتنفيذ الأعمال على المشرفين وألا يتدخل أى منهم فى أعمال غيره من المشرفين ، على أن يتم ذلك وفق قواعد رسمية واضحة وألا يتم استعمالها إلا فى الحدود المنصوص عليها .

٢. تدرج السلطة (Hierarchy of Authority) ، بمعنى انتظام الوظائف فى شكل بناء هرمى يعبر عن التسلسل الرئاسى للمستويات المختلفة . ويعنى ذلك أن تكون الوظائف بالمستوى الإدارى الأدنى خاضعة لرقابة وإشراف الوظائف بالمستوى الإدارى الأعلى بحيث يكون كل موظف فى الهرم الإدارى مسئولاً أمام رئيسه فيما يتصل بالقرارات التى يتخذها والأعمال التى يقوم بها الموظفون الخاضعين لرئاسته المباشرة ويعنى ذلك أنه ينبغى منح الموظف السلطة الكافية لممارسة عمله والاضطلاع بمهام وظيفته بما فى ذلك حقه فى إصدار التعليمات والتوجيهات للموظفين التابعين له . وينبغى على هؤلاء التابعين الالتزام بالطاعة وتنفيذ التعليمات طالما كانت مرتبطة بالعمل وحدود نطاق الوظيفة . على أنه من الناحية الأخرى ، يجب أن يلتزم الرئيس بممارسة سلطاته فى نطاق الاختصاصات الرسمية المحددة وأى تجاوز عن ذلك يكون من قبيل الممارسة غير المشروعة للسلطة وهو مايقتضى مساءلة هذا الرئيس . ويرى فيبر أنه مع تطور النمط البيروقراطى ونموه فإن التنظيم بكامله سيندمج فى إطار سلطة أحادية (Monocratic) ينصاع لها كافة المستويات التنظيمية .

٣. اللوائح والإجراءات (Rules and Procedures) ، وهو مايقتضى وضع نظام مستقر نسبياً من القواعد والإجراءات واللوائح العامة المجردة . والهدف الأساسى من ذلك هو ضمان وحدة الأداء الوظيفى داخل المنظمة بكاملها ، بما يضمن تحقيق

الاستقرار فى العمل والتنسيق بين جوانبه المختلفة بصرف النظر عن التغيرات التى تطرأ على الأفراد والعاملين داخل المنظمة كما أنها تحمى شاغلى الوظائف وتضمن المساواة فى المعاملة بين الجميع ، إلى جانب زيادة القدرة الفنية للموظفين واتقانهم لعملهم نظراً للممارسات المتكررة واستخدام نفس اللوائح واتباع نفس الاجراءات .

٤. التسجيل (Recording) ، بمعنى أن تتم عمليات الاتصال وتبادل المعلومات داخل المنظمة بشكل مكتوب ، وكذلك توثيق كافة الأعمال والأنشطة الخاصة بالمنظمة والاحتفاظ بالوثائق والمستندات حيث يتكون من مجموعها كياناً مستقلاً ، يطلق عليه فيبر اسم المكتب (Bureau) أى المنظمة كشخص معنوى منفصلاً عن ذاتية الموظفين الذين يعملون بها وعن أنشطتهم الخاصة . ويترتب على ذلك ضرورة الفصل بين النشاط الخاص للموظف ، وبين النشاط الخاص بعمله ، حتى أنه ينبغى على صاحب العمل ذاته أن يفصل بين رأس مال المنظمة وبين ممتلكاته .

٥. النظر إلى الوظيفة كمهنة (Career) ، وهو مايقتضى أن يتم شغل الوظائف عن طريق التعيين وليس الانتخاب بناءاً على توافر المؤهلات اللازمة والخبرة الفنية المناسبة لكل وظيفة طبقاً لقواعد أو معايير فنية ، وأن يتلقى الموظف التدريب الكافى الذى يمكنه من أداء مهام العمل بالطرق المحددة له كما يتدرج فى سلم الوظائف وفقاً للأقدمية أو الإنجاز أو كليهما ، وأن يحظى بالاحترام والتقدير الكافى بناءً على المكانة الوظيفية التى يشغلها ، وأن يتقاضى أجراً محدداً ومعاشا ثابتا عند التقاعد ، وأن يتوافر له نوع من الحماية ضد إجراءات الفصل التعسفى نظراً لأن الوظيفة هى العمل الذى يرتبط به طوال حياته . وفى المقابل ، فإنه من الضرورى أن يكون ولاء الموظف لوظيفته ، وأن يضع مصلحة العمل فوق أى اعتبار وإن تعارض ذلك مع مصلحته .

٦. الطابع غير الشخصى (Impersonality) ، بما يعنى التمسك بالموضوعية والطابع الرسمى فى علاقات الموظفين ببعضهم البعض وبعملاء المنظمة. إذ يرى فيبر أنه من أجل أن يتمكن الموظف من اتخاذ قرارات تتسم بالرشد والمعقولية ، فلابد أن يتجنب العلاقات الشخصية والعاطفية سواء مع المرؤوسين أو مع العملاء ، وهو مايعنى التخلص من المحسوبية والمحاباة لأنها تقوم على أسس غير موضوعية .

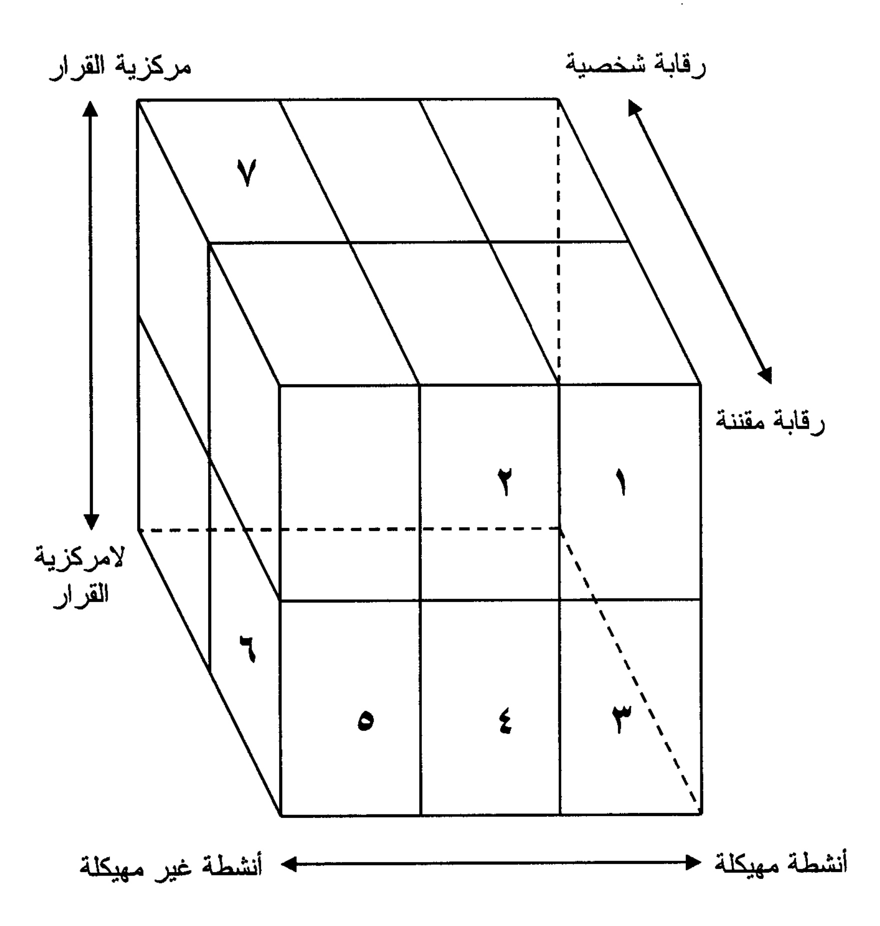
ويرى ماكس فيبر أن السبب الحاسم وراء تميز التنظيم البيروقراطى هو كونه متمتعاً بالتفوق الفنى الخالص (Purely Technical Superiority) أكثر من أى شكل آخر من أشكال التنظيم ؛ ذلك أنه يشبه الآلة الحديثة ، بينما لاتعدو الأشكال الأخرى أكثر من كونها وسائل انتاج يدوية . ويشير إلى أنه يحقق الكثير من المزايا مثل : الدقة فى الأداء ، الوضوح فى القواعد والاجراءات ، السرعة فى الانجاز ، الاستمرارية فى أداء المنظمة لأنشطتها ، الوحدة فى مصدر الأوامر ومعايير التنفيذ ، تقليل الاحتكاك والنزاع بين الأفراد ، خفض التكلفة استناداً إلى مزايا التخصص وتقسيم العمل ، توثيق البيانات .

وعلى الرغم من أن ماكس فيبر (Max Weber) قدم نظرياته فى ألمانيا فى أوائل القرن العشرين ، إلا أن كتاباته لم تكن معروفة فى البلدان الأخرى إلا عندما تمت ترجمة كتابه (Essays in Sociology) إلى اللغة الانجليزية عام ١٩٤٦ بواسطة جيرث وميلز (Gerth & Mills) . غير أن نشر ترجمة بارسونز (Talcott Parsons) لكتاب ماكس فيبر (The Theory of Social Economic Organizations) عام ١٩٤٧ هى التى لفتت الانتباه لنظرية فيبر عن البيروقراطية .

وقام عدد من الباحثين بدراسة العديد من المنظمات فى محاولة لاختبار محتوى النموذج البيروقراطى . وخلصت بعض الدراسات إلى أنه ليس هناك شكل واحد للبيروقراطية ، بل هناك أشكال متعددة يمكن التمييز بينها استناداً إلى طبيعة المهام التى تضطلع بها ، فنجد أن المنظمات التى تقوم بأنشطة فنية معقدة تميل إلى أن تعكس خصائص المنظمات المهنية ، بينما تعكس المنظمات التى تقوم بأنشطة روتينة خصائص المنظمات الكتابية ، وطبقاً لمعايير النموذج المثالى لماكس فيبر ، فإن المنظمات المهنية تؤكد بصورة قوية على الجدارة الفنية كأساس للتعيين والترقى وإنهاء الخدمة . وعلى الجانب الآخر ، تؤكد المنظمات الكتابية على تدرج السلطة والقواعد والإجراءات .

وكما يؤثر تشعب المهام والتعقيد الفنى على شكل البيروقراطية ، فإن حجم المنظمة يؤثر هو الآخر فى الشكل ، ففى دراسة قام بها باف وزملاؤه (D. S. Pugh) لعينة من المنظمات البريطانية ، فى إطار مايعرف بدراسات آستون (The Aston Studies) ببرمنجهام ، أمكن التمييز بين سبعة أشكال للبيروقراطية إستناداً إلى ثلاثة أبعاد أولها الرقابة وما إذا كان يتم ممارستها على أساس شخصى ، أم أنها تتم استناداً إلى إجراءات إدارية . أما البعد الثانى فهو درجة هيكلة الأعمال والأنشطة التى تضطلع بها المنظمة ،

وبعبارة أخرى درجة التخصص وتنميط العمل ومستويات الهيكل التنظيمى وغير ذلك . ويتمثل البعد الثالث فى درجة تركيز السلطة ، بمعنى ما إذا هناك مركز واحد لصنع القرار أم أن هناك مراكز متعددة . وهذه الأشكال السبعة يوضحها الشكل رقم (١/٢) .



شكل رقم (١/٢) – الأشكال السبعة للبيروقراطية

١. البيروقراطية الكاملة (Full Bureaucracy) ، ويتصف هذا النوع بقدر عال من الرسمية وتركيز السلطة والرقابة . وتعتبر المصالح والإدارات الحكومية أمثلة نمطية له .

٢. البيروقراطية الكاملة الناشئة (Nascent Bureaucracy) ، وهو يشبه النوع السابق غير أن خصائصه لم تكتمل ، أى أنه بيروقراطية كاملة فى مرحلة التكوين .

٣. بيروقراطية تدفق العمل (Workflow Bureaucracy) ، وتقوم على الإنتاج النمطى الضخم وتتسم بقدر أكبر من برمجة العمل والرقابة المكثفة مقارنة بالبيروقراطية الكاملة ، إلا أنها تختلف عنها فى مدى تركيز السلطة حيث تتمتع بدرجة أعلى من اللامركزية ، وتمثل مصانع السيارات نموذجاً لهذا النوع .

٤. بيروقراطية تدفق العمل الناشئة (Nascent Workflow Bureaucracy) ، ويشبه هذا النوع بيروقراطية تدفق العمل إلى حد كبير وإن كان يختلف عنه من حيث الدرجة والحجم ، والمثال على ذلك مصانع الأغذية .

٥. بيروقراطية ماقبل تدفق العمل (Pre-Workflow Bureaucracy) ويتميز هذا الشكل بقدر أقل من الهيكلة ، وقدر أقل من تركيز السلطة ، ودرجة أقل من الرسمية ، إلا أنه يتشابه مع النوعين السابقين من حيث اللامركزية فى صنع القرار ونظم الرقابة الموضوعية . والمثال على ذلك مصنع صغير .

٦. البيرقراطية المهيكلة ضمنياً (Implicity Structured Bureaucracy) ، وهى المنظمات التى تتصف بانخفاض هيكلة أنشطتها ، ونظام مبسط للرقابة ، ومركزية صنع القرار . ومثل هذا النوع من المنظمات يكون فى حقيقة الأمر منظمات صغيرة الحجم مملوكة لأسرة واحدة .

٧. البيروقراطية الشخصية (Personal Bureaucracy) ، وهذا النوع يشبه إلى حد كبير النوع السابق ، غير أنه يكون مملوكاً لشخص واحد ، ويتصف بقدر كبير من المركزية فى صنع القرار والاعتماد على نظام شخصى للرقابة إلى جانب كون أنشطتها غير مهيكلة .

وقد تعرضت البيروقراطية طبقاً للنموذج الفيبرى ، لكثير من النقد من قبل علماء الاجتماع ، وعلماء علم النفس الاجتماعى ، وعلماء التنظيم . ويمكن تلخيص هذه الانتقادات على النحو التالى :

١. أشار روبرت ميرتون (Robert Merton) إلى أن الدقة التى يتصف بها العاملون فى التنظيمات البيروقراطية نتيجة الزامهم باتباع قواعد رسمية عامة وثابتة من شأنه أن يؤدى إلى الجمود ويضعف قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة وأن تصبح تلك القواعد هدفاً فى حد ذاتها وليست مجرد وسائل لتحقيق أهداف المنظمة الأمر الذى سيقود حتماً إلى عدم الفاعلية التنظيمية .

٢. أوضح فيليب سلزنيك (Philip Selznick) ، أن نمو المنظمة وتعقد أنشطتها يفرض على المستويات الادارية الأعلى ، اللجوء إلى تفويض السلطة إلى الوحدات الفرعية . غير أن تفويض السلطة هذا من شأنه أن يحدث آثاراً سلبية تتمثل فى تركيز اهتمامات الوحدات الفرعية على أهداف خاصة بها مما ينجم عنه تعارض بين الأهداف الفرعية على حساب الأهداف العامة للمنظمة بكاملها .

٣. أكد ألفن جولدنر (Alvin Gouldner) أن من شأن الأخذ بالتخصص الدقيق للعمل فى إطار قواعد جامدة ، أن يلتزم العاملون بالحد الأدنى المطلوب للإنجاز وما يستتبع ذلك من فقدان الفرد لقدرته على المبادرة والابتكار .

٤. يرى جيمس ثومبسون (James Thompson) ، أن النموذج البيروقراطى يقوم على افتراضات غير صحيحة بتجاهله للدور الذى تلعبه البيئة ومدى تأثيرها على أداء المنظمة .

٥. يؤكد وارن بينس (Warren Bennis) أن البيروقراطية مفرطة فى الآلية ، وأنها فشلت فى أن تمد المديرين بالوسائل التى تعاونهم على التعامل مع البيئة التى تتسم بالتغيير وعدم الاستقرار ، كما يشير إلى العديد من مساوئ النموذج البيروقراطى ومن بينها :

- أنه غير إنسانى بتجاهله للحاجات الانسانية .
- لاينسجم مع تطور الشخصية الناضجة .
- لايأخذ بعين الاعتبار التنظيم غير الرسمى .
- يعوق الابداع والابتكار وغير فعال فى البيئة المتغيرة .

ثانياً : حركة الإدارة العلمية

شهد الاقتصاد الأمريكى توسعاً هائلاً فى بداية القرن العشرين ، على أثر النمو الصناعى والتطور التكنولوجى المطرد وما صاحبه من قيام المشروعات الضخمة واستخدام الآلات المتطورة ، واتساع الأسواق الداخلية والخارجية . ونتج عن ذلك الاهتمام بزيادة الإنتاج ، ومحاولة الوصول إلى أساليب من شأنها الحصول على أقصى إنتاجية بأقل تكلفة ممكنة . إلا أن هذا المطلب من قبل رجال الأعمال كان يلقى معارضة من جانب النقابات التى كانت تطالب بالمزيد من الأجور والمزايا المادية للعمال .

وقد أثار ذلك اهتمام فريدريك تايلور (F. Taylor) الذى كان يعمل مهندساً بإحدى شركات الصلب محاولاً التصدى لهذه المشكلة . ولاحظ أن كثيراً من العمال ينتجون أقل من مقدرتهم الحقيقية على الانتاج بكثير ، وأنهم بطبيعتهم يميلون إلى التكاسل انطلاقاً من اعتقادهم بأنه إذا زاد الانتاج فإن الاسعار ستنخفض مما يترتب عليه إجبارهم على تحقيق معدلات إنتاج أعلى لتحقيق أرباح لأصحاب الأعمال أو تخفيض عدد العمال لتلافى الخسارة ، وبعبارة أخرى فإن زيادة الانتاج لن تعود بأى فائدة على العمال ، بل على العكس من ذلك ستعود عليهم حتماً بالضرر . فانطلق من فرضية مؤداها أنه ليس ثمة تعارض بين دافع زيادة الانتاج وتحقيق الربح لأصحاب الأعمال من ناحية ، وبين مايطالب به العمال من زيادة فى الأجور والمزايا المادية من الناحية الأخرى ، وأن تحقيق التوازن بين هذين العنصرين هو المعيار الذى يمكن الأخذ به للحكم على كفاءة الادارة .

وانطلاقاً من هذه الفرضية قام تايلور بتجارب هامة بدأت بتجربة حول نقل خامات الحديد والفحم من المخازن إلى أفران الصلب ، ولاحظ أنه لم يحدد أى من المشرفين أو المهندسين أى نوع من أنواع المجاريف الذى يجب استخدامه فى العمل ، كما لاحظ أيضاً وجود تباين بين العمال فى معدلات الانتاج اليومية ، فالبعض يتميز بمعدل انتاج مرتفع ، بينما ينخفض هذا المعدل بشكل ملحوظ لدى البعض الآخر . فقام بانتقاء بعض العمال الأكفاء من بين الذين يقومون بنقل خام الحديد من المخازن إلى أفران الصلب ، وتولى تدريبهم على الخطوات السليمة للعمل والتى يجب عليه اتباعها ابتداءً من طريقة رفع خام الحديد وحمله فى الوعاء المعد لذلك حتى يصل إلى أفران صهر الحديد ، مع تحفيزهم على بذل أقصى جهد لديهم برفع أجرهم . وطلب منهم استخدام عدة أنواع من المجاريف

ذات أوزان وأحجام مختلفة ، وتبين له أنه كلما نقصت سعة الجاروف مقارنة بما كان يتم استخدامه كلما زادت انتاجية العامل حتى يصل إلى حد معين تتجه بعده إنتاجية العامل إلى التناقص .

وأسفرت هذه التجربة عن زيادة كبيرة فى إنتاجية العامل التى ارتفعت من نقله ١٢,٥ طن إلى ٤٧,٥ طن فى اليوم ، أى أن معدل زيادة الانتاجية بلغ ٢٨٠ % . وقام تايلور بتجربة أخرى فى مجال نقل مواد البناء أسفرت عن زيادة معدل الانتاج بنسبة ٨٠%، وزيادة دخل العامل بنسبة ٦٤ % ، وانخفاض التكلفة بنسبة ٥٤ % .

واستناداً إلى نتائج تلك التجارب ، خلص تايلور إلى أنه من الضرورى الاعتماد على الأسلوب العلمى فى إدارة المنظمة ، وليس على أساس قواعد تقديرية (Rules-of-thumb) أساسها الخبرة التقليدية والرأى الشخصى ؛ إذ أنه توجد طرق مختلفة لأداء أى عمل من الأعمال ، إلا أنه عن طريق البحث والدراسة يمكن أن نتوصل إلى طريقة واحدة مثلى (One Best Way) ، كما أنه من الضرورى تهيئة الظروف الفيزيقية المناسبة للعمل ، وربط الأجر بالإنتاج باعتبار أن زيادة الأجر هى الحافز الأساسى إن لم يكن الوحيد لزيادة إنتاجية العامل ، وأن يخطط عمل كل عامل تخطيطاً كاملاً بواسطة الادارة على أن يتسلم العامل تعليمات مكتوبة ومفصلة عن العمل المطلوب منه يومياً . وضمن تايلور أفكاره عن الادارة فى كتاب صدر عام ١٩١١ يحمل عنوان (The Principles of Scientific Management) ، وحدد فيه أربعة أسس ترتكز عليها نظريته ، وهذه الأسس هى :

١. الطاقة (Capacity) ، ويقصد بها الخصائص الرئيسية للعامل والتى يجب أن تؤخذ فى الاعتبار عند تصميم الآلات ، فالآلة التى يتطلب تشغيلها خمسة أيدى على سبيل المثال لايمكن أن يخصص لها عامل واحد ، كما أن مفهوم الطاقة يرتبط بفكرة اقتصاد الحركة (Motion Economy) طالما أننا نستخدم الحركات الضرورية والطاقة اللازمة .

٢. السرعة (Speed) ، ويقصد بها خاصية سرعة جسم الإنسان عند أداء العمل وهو مايرتبط بوحدة الزمن اللازمة لكل عملية إنتاجية ، وذلك لتحديد

المعايير الزمنية المناسبة للأعمال بحيث يمكن بعد ذلك تحديد الأنشطة وفقاً لجدول زمنى .

٣. التحمل (Durability) ، ويقصد به مدى قدرة الكائن البشرى على الاستمرار فى أداء العمل ، أى الإجهاد العضلى والذى يتأثر بعاملين هما وقت العمل وفترات الراحة .

٤. التكلفة (Cost) ، وتعنى العلاقة بين الانتاج والأجر ، فطالما أن الأجور تحددت على أساس قياس الوقت اللازم لأداء العمل ، فإنه من الضرورى أن يحصل العامل على الدخل الذى يتناسب مع الجهد المبذول .

واستناداً إلى تلك الأسس الأربعة ، حدد تايلور خمسة مبادئ للإدارة العلمية هى :

١. التخصص والتنميط (Specialization and Standardization) ، وذلك بتجزئة كل عملية إلى عناصرها الأساسية وتفادى الأنشطة غير اللازمة أوغير المطلوبة للعمل .

٢. وحدة الأمر (Unity of Command) ، وهو ضرورة لازمة لمبدأ التخصص حتى يمكن التنسيق بين عناصر العمل وأجزائه المختلفة .

٣. دراسات الوقت والحركة (Time and Motion Studies) ، للوصول إلى الطريقة المثلى الوحيدة (One Best Way) للعمل وذلك بملاحظة حركات العامل والوقت الذى يستغرقه فى أداء عمله وتبسيط هذه الحركات وتقليل الوقت إلى الحد الأدنى .

٤. الاختيار العلمى (Scientifically Selected) للعمال والحاقهم بالأعمال التى تتناسب وقدراتهم البدنية والذهنية ، ثم تدريبهم على الطريقة المثلى لأداء العمل التى أمكن التوصل إليها عن طريق الدراسة والتحليل .

٥. تقسيم المسئولية (Division of Responsibility) بين الإدارة والعمال ، بحيث تتولى الإدارة مهام التخطيط والتنظيم والرقابة ويتولى العمال مهمة التنفيذ . ويتمثل أسلوب تايلور فى تقسيم المسئولية فى ضرورة وجود ثمانية مشرفين على العمال لكل منهم دور وظيفى محدد .

وإلى جانب إسهامات فريدريك تايلور ، قام فرانك جلبرث (Frank Guilberth) ، بتجارب خاصة للبحث عن الطريقة الوحيدة المثلى للعمل من خلال التركيز على دراسة الحركة (Motion Study) . وقد بدأ جلبرث حياته العملية كعامل بناء فى مدينة بوسطن الأمريكية ، وبينما كان يتعلم حرفة بناء الطوب لاحظ أن العمال يقومون بحركات كثيرة تختلف من عامل لآخر ، فقام بالاشتراك مع زوجته المتخصصة فى علم النفس ، بدراسة حركات العمال وكيفية استخدام الأدوات والمعدات مستعينين فى ذلك بآلة تصوير سينمائى وساعة دقيقة لمعرفة الوقت الذى تستغرقه كل حركة . واستطاعا تسجيل خط سير العمليات المستخدمة فى موقع العمل وتحليل الحركات الأساسية التى يتضمنها كل نشاط واختصارها من ثمانية عشر حركة إلى خمس حركات فقط . وأمكن من خلال ذلك زيادة عدد القوالب التى يتسنى لرجل واحد بنائها فى الساعة من ١٧٥ إلى ٣٥٠ قالب ، أى أن معدل الإنتاجية ارتفع بنسبة ١٠٠ % .

وامتدت التجارب لتشمل أنواع أخرى من العمل كالنجارة وبعض العمليات التى تدخل فى الصناعة وخط التجميع (Assembly Line) والأعمال الروتينية النمطية كما اهتم جلبرث وزوجته كذلك بدراسة الأسباب التى تؤدى إلى إجهاد العامل ، وإلى توفير الظروف المناسبة للعمل ، وتوصلا إلى أنه يمكن التقليل من تعب العامل بتحديد أوقات للراحة وتزويده بالمعدات المناسبة وغيرها من العوامل المتعلقة بالعمل .

وخلص جلبرث إلى أنه من خلال دراسة الحركة يمكن تقسيم العمل إلى عناصره الرئيسية ، وبتحليل علاقة تلك العناصر بعضها ببعض يمكن التوصل إلى أفضل الطرق للقيام بالعمل فى أقصر وقت ممكن وبأقل مايمكن من الجهد .

وسار المهندس الأمريكى هنرى جانت (Henry Gantt) على نفس النهج الذى سار عليه تايلور وجلبرث بتبنى إحلال الأساليب العلمية فى الإدارة محل الخبرة المتوارثة والقواعد التقديرية ، مؤكداً على ضرورة أن يدرس المدير العمليات المركبة وتفتيتها إلى مكوناتها البسيطة ثم إعادة التركيب مرة أخرى لتلك العمليات بشكل يحقق أعلى قدر من الكفاءة . وفى سبيل تحقيق ذلك ابتكر جانت عدداً من الخرائط التى تساعد المديرين على إحكام الرقابة أثناء تنفيذ الخطط المقررة والتى تعتبر أدوات أساسية من أدوات التخطيط والرقابة؛ إذ تظهر العلاقة بين مايجب أن يتحقق وماتحقق فعلاً خلال فترة زمنية محددة . ومن أهم هذه الخرائط : خريطة سجل الآلة التى توضح كمية العمل الذى تؤديه والوقت

الضائع دون استخدام . وخريطة سجل العامل التى توضح الوقت الذى يستغرقه العامل ، ومقدار الإنتاج الذى يحققه خلال ذلك الوقت ، وخريطة التصميم التى توضح طريقة سير العمل وفقاً لتسلسل العمليات .

ومن أهم الخرائط التى صممها جانت ، خريطة تقدم العمل ، وهى عبارة عن لوحات تستخدم لتوضيح العلاقة بين الأداء والوقت لتسهيل وضع جدولة زمنية لكل الأنشطة المطلوب إنجازها فى إطار تسلسلها الزمنى .

وقد لاقت مبادئ الإدارة العلمية كما قدمها تايلور وأتباعه ، معارضة شديدة من قبل العمال ورجال الأعمال على حد سواء . فقد عارضت نقابات العمال أفكار تايلور على أساس أن الأخذ بها يقلل من أهمية العامل وخبرته وإلغاء شخصيته وذاتيته وجعله يعمل كالآلة ، بالإضافة إلى أن ما اقترحه من ربط الأجر بالإنتاج ونظم الحوافز من شأنه إثارة الحقد والكراهية بين العمال . وعلى الجانب الآخر عارض رجال الأعمال تلك الأفكار انطلاقاً من أنها تعطى للعمال حقوقاً جديدة ، إلى جانب كونها تخالف ما اعتادوا عليه من تقاليد ثابتة فى إدارة أعمالهم .

ثالثاً : نظرية التقسيمات الادارية

فى الوقت الذى كان يركز فيه تايلور ورواد حركة الإدارة العلمية على إدارة الإنتاج على مستوى الورشة ، كان الفرنسى هنرى فايول (Henri Fayol) ، الذى كان يعمل مديراً فى حقل الإدارة الصناعية ، يركز اهتمامه على العملية الإدارية بالمنظمة ككل محاولاً استنباط مبادئ عامة للإدارة . وقد قام فايول بإجراء العديد من الدراسات والبحوث خلال الفترة بين عامى ١٩٠٠ ، ١٩١٤ وألقى النتائج التى توصل إليها على هيئة محاضرات ، ثم أصدرها فى كتاب نشر فى عام ١٩١٦ تحت عنوان الإدارة العامة والصناعية (General and Industrial Management) ، ضمنه خلاصة خبرته فى مجال الإدارة ، وقد تمت ترجمة الكتاب إلى الإنجليزية فى عام ١٩٢٩، بينما لم ينشر فى أمريكا إلا فى عام ١٩٤٩ . وتضمن هذا الكتاب أفكار فايول التى توصل إليها على أساس تجريبى يقوم على الملاحظة والمشاهدة واستنباط المبادئ وتطبيقها ثم تعديلها استناداً إلى ماتسفر عنه من نتائج .

ومن أهم ما توصل إليه هنرى فايول هو التمييز بين أنشطة المنظمة وبين وظائف المدير حيث ؛ صنف أوجه نشاط المنظمة إلى ستة أنشطة هى : النشاط الفنى ويختص بالانتاج والتصنيع ، النشاط التجارى ويختص بالبيع والشراء ، النشاط التمويلى ويختص بتدبير الأموال واستخدامها بأفضل الطرق ، النشاط المحاسبى ويختص بإعداد الحسابات والميزانية ، النشاط الأمنى ويختص بحماية الممتلكات والأفراد ، النشاط الادارى وحدده بخمس وظائف يقوم بها المدير ، وهذه الوظائف هى : التخطيط (Planning) ، التنظيم (Organizing) ، الأمر (Command) ، التنسيق (Coordination) ، الرقابة (Control) .

وأكد فايول على أن النشاط الإدارى هو أهم الأنشطة بالنسبة لأى منظمة أياً كانت طبيعتها نظراً لخطورة الدور الذى يقوم به المدير وأثره البالغ على باقى الأنشطة ، وذلك على عكس الاعتقاد الذى كان سائداً آنذاك من أن أنشطة المنظمة الأخرى هى الأقوى أثراً لما تسهم به بشكل مباشر فى عملية الإنتاج . وإلى جانب التمييز بين وظائف المنظمة ووظائف المدير ، توصل فايول إلى أربعة عشر مبدأً يمكن تلخيصها على النحو التالى :

١. تقسيم العمل (Division of Work) ، وينتج عن التخصص ، ومن شأن الأخذ به تحقيق أعلى قدر من الكفاءة فى العمل .

٢. وحدة الأمر (Unity of Command) ، ويتمثل فى أن يكون للمرؤوس رئيس واحد فقط يتلقى منه التعليمات والأوامر .

٣. التسلسل الرئاسى (Scalar Chain) ، أى تدرج السلطة من أعلى إلى أسفل بحيث يحتفظ كل مدير بقدر من السلطات تمكنه من الإشراف وتنفيذ الأعمال الموكولة إليه ، على أن يخضع بدوره لسلطة المستوى الأعلى وأن تحتفظ الإدارة العليا بالقدر الأكبر من السلطات .

٤. السلطة والمسئولية (Authority and Responsibility) ، بمعنى التوازن بين مايمنح للمدير من سلطات وما يقع على عاتقه من مسئوليات .

٥. الانضباط (Discipline) ، ويشير إلى ضرورة توفر الطاعة والاحترام الواجب من المرؤوس نحو رئيسه ، وكذلك احترام اتفاقيات العمل ، وعدم توقيع العقوبات إلا طبقاً للوائح والنظم المعمول بها .

٦. وحدة التوجيه (Unity of Direction) ، بمعنى أن تكون هناك خطة عامة على مستوى المنظمة تنسق أوجه النشاط المختلفة .

٧. تبعية المصلحة الفردية للمصلحة العامة (Subordination of Individual Interest to the General Interest) ، بمعنى أن مصلحة العاملين الشخصية لايجب أن تتعارض مع مصالح المنظمة ككل . وفى حالة التعارض يتم التضحية بالمصالح الشخصية لصالح المنظمة التى ينبغى أن تكون لها الأولوية .

٨. التعويض (Remuneration) ، أى أن يحصل العامل على المكافآت والحوافز والمزايا المادية الأخرى التى تعوض الجهد الذى يقوم به وفق نظام منطقى يراعى صالح العامل وصالح المنظمة .

٩. المركزية (Centralization) ، أى تركيز السلطة فى المستوى الأعلى للتنظيم حتى يتم ربط أجزاء المنظمة كوحدة واحدة .

١٠. الترتيب (Order) ، بمعنى وضع الموارد المتاحة لدى المنظمة وفق نظام يسمح بالاستفادة الكاملة منها فى تحقيق أهداف المنظمة وهو مايعنى وضع الشئ فى محله ووضع الشخص فى مكانه المناسب .

١١. الإنصاف (Equity) ، أى أن تسود المنظمة روح المساواة والعدالة بين جميع العاملين فى إطار القواعد والنظم واللوائح المعمول بها .

١٢. إستقرار دوران العمالة (Stability of Tenure of Personnel) ، ذلك أن نجاح المنظمة يعتمد على توافر العمالة المدربة المتأقلمة مع ظروف المنظمة ، ومن ثم فإن التغيير المستمر للعاملين يعنى تعيين آخرين جدد وتدريبهم الأمر الذى يعنى زيادة النفقات وفقدان العاملين لعنصر الأمان الوظيفى .

١٣. المبادرة (Initiative) ، أى إتاحة الفرصة أمام العاملين كى يأخذوا بزمام المبادرة وتشجيعهم على الابتكار والتجديد .

١٤. روح الجماعة (Sprit de Corps) ، وهو مايشير إلى أن تأخذ الإدارة العليا بالمنظمة على عاتقها تشجيع التوافق والانسجام بين العاملين وتقوية المشاعر الطيبة بينهم .

وقد أقر فايول أن المبادئ الأربعة عشر التى توصل إليها لاتشمل كل مبادئ الادارة ، بل تقتصر على تلك التى اختبرها بنفسه وثبتت له صلاحيتها . وفضلاً عن ذلك ، فإنه يعترف بأن هذه المبادئ لاتتصف بالثبات والجمود ، ومن ثم فلاينبغى تطبيقها كماهى ، بل يجب تطويرها وتعديلها وفقاً لطبيعة المنظمة والظروف التى تحيط بتطبيقها .

وفى أوائل الثلاثينيات اشترك اثنان من رجال الأعمال الأمريكيين هما جيمس مونى ، آلن رايلى (J. Mooney & A. Rieley) ، فى إصدار كتاب ظهر بعد ذلك حاملاً إسم جيمس مونى وحده تحت عنوان (The Principles of Organization) فى عام ١٩٤٧. وقد اهتم الباحثان بوضع إطار منطقى للتنظيم من واقع التنظيمات العسكرية والكنيسة الكاثوليكية واستناداً إلى المبادئ التى أرساها هنرى فايول ، وأكدا على ضرورة الأخذ بمبادئ أربعة هى :

١. مبدأ التنسيق (Coordination Principle) ، ويعنى تحقيق الوحدة والتكامل بين الأنشطة والعمليات فى التنظيم . وينطوى هذا المبدأ على الحاجة إلى وجود السلطة داخل المنظمة .

٢. مبدأ التسلسل الرئاسى (Scalar Principle) ، ويؤكد على التدرج الهرمى للسلطة داخل المنظمة أى أنه يشير إلى تقسيم السلطة رأسياً بين المستويات التنظيمية المختلفة .

٣. المبدأ الوظيفى (Functional Principle) ، ويشير إلى تقسيم العمل فى وحدات إدارية على أساس التخصص . ويوضح الباحثان الفرق بين مبدأ التسلسل الرئاسى والمبدأ الوظيفى مشيرين إلى أن المبدأ الأول يوضحه الفرق بين العميد والعقيد فى الجيش حيث أنه فرق فى التسلسل الرئاسى ، أما الفرق بين ضابط فى المشاة وآخر فى المدفعية فهو فرق وظيفى لأنه توجد اختلافات واضحة فى طبيعة العمل الذى يقوم به الضابطين .

٤. مبدأ المشورة (Staff Principle) ، ويعنى التأكيد على أهمية الأنشطة الاستشارية التى تقوم على تقديم النصح والإرشاد ومن ثم فهى تعتمد على الرأى بعكس الأنشطة التنفيذية التى تعتمد على السلطة .

وقام الانجليزى ليندال إرويك (Lyndal Urwick) بتطوير مبادئ فايول وضمن ذلك كتاباً نشر فى عام ١٩٤٢ تحت عنوان (The Elements of Administration) ، ، أوضح فيه أن مختلف مبادئ الإدارة التى استخلصها فايول وغيره من بلدان مختلفة مع تباين خبراتهم وعدم معرفتهم بعضهم بعضا تقبل للترتيب بصورة منطقية . وفى سعيه لاستخلاص نظرية عامة فى الإدارة ، اقترح فكرة المربعات المنطقية كأسلوب للربط بين عناصر الإدارة ، والتى يوضحها الشكل رقم (٢/٢) . وحدد إرويك هذه العناصر بتسعة أساسية هى : البحث ، التنبؤ ، التخطيط ، التناسب ، التنظيم ، التنسيق ، النظام ، القيادة ، الرقابة . وقسم هذه العناصر التسعة إلى ثلاث مجموعات تقود كل مجموعة إلى التى تليها . فالمجموعة الأولى هى المبادئ الأساسية وتضم البحث والتناسب والنظام . أما المجموعة الثانية فهى مراحل عمل وتشمل التنبؤ والتنظيم والقيادة . والمجموعة الثالثة هى النتائج المترتبة على مراحل العمل وتتضمن التخطيط والتنسيق والرقابة . واستناداً إلى ذلك فإن التنبؤ يقوم على البحث ونتيجته التخطيط ، كما أن التنظيم يقوم على التناسب ويؤدى إلى التنسيق ، أما القيادة فتعتمد على النظام وتظهر نتيجتها فى الرقابة .

المبادئ ←	النظام	التناسب	البحث
	↓	↓	↓
المراحل ←	القيادة	التنظيم	التنبؤ
	↓	↓	↓
النتائج ←	الرقابة	التنسيق	التخطيط

شكل رقم (٢/٢) – نموذج إرويك للمربعات المنطقية

وقام ليندال إيرويك (L. Urwick) ولوثر جوليك (L. Gulick) بمراجعة مجموعة أبحاث علمية ظهرت فى كتاب بعنوان (Papers on the Science of Administration) عام ١٩٣٧ تضمنت عدداً من المبادئ التى تمزج بين أفكار فايول والخبرة العملية فى مجال الصناعة والتنظيم الحكومى ، وأهم هذه المبادئ :

١. الهيكل التنظيمى ، وتتم إقامته طبقاً لمعايير أهمها : أهداف المنظمة ، الأنشطة والعمليات التى يتم القيام بها ، الموارد البشرية وغيرها من

الموارد ، المكان الذى تتم فيه ممارسة الأعمال ، التخصص وتقسيم العمل ، وتمثل الخريطة التنظيمية أداة لمتابعة العملية الادارية داخل المنظمة .

٢. وحدة الأمر والتوجيه ؛ ذلك أن تعدد جهات الإشراف وإصدار الأوامر من شأنها إحداث الارتباك وعدم الوضوح فضلاً عن الصراعات والنزاعات داخل المنظمة مما يؤثر على أداء العاملين وإنتاجيتهم .

٣. التخطيط كوظيفة إدارية هامة ، حيث يمكن للإدارة العليا من خلاله أن تضع تصوراً لما يجب أن تكون عليه المنظمة فى المدى الطويل ضماناً لبقائها واستمراريتها .

٤. التوازن بين السلطة والمسئولية ؛ ذلك أنه من الضرورى أن يتمتع الأشخاص المسئولين عن إنجاز أعمال ما بالسلطات الكافية التى تمكنهم من القيام بتلك الأعمال ، ويتأتى ذلك من خلال تفويض السلطة التى يجب أن تنساب عبر التسلسل الهرمى من أعلى إلى أسفل طبقاً لنوعية الأنشطة وحجم الأعمال التى يضطلع بها كل مستوى داخل المنظمة ، على أن تحتفظ الادارة العليا بمهمة تحديد الأهداف ووضع السياسات والالتزام بها من قبل باقى العاملين .

٥. نطاق الاشراف الضيق ؛ إذ أن هناك حدوداً لعدد العاملين الذين يمكن للشخص أن يشرف عليهم بشكل فعال وخصوصاً فى حالة اختلاف الأعمال وطبيعة الأنشطة التى يقومون بها ، ومن ثم فإنه من الأفضل أن تتعدد المستويات داخل الهيكل التنظيمى وأن يتخذ الشكل الطولى بما يسمح بأن يكون نطاق الإشراف مناسباً ، وقد حدد إرويك نطاق الإشراف المناسب بين خمسة إلى ستة أشخاص .

٦. التمييز بين الأنشطة التنفيذية والأنشطة الاستشارية ، على أساس أن مهام التنفيذى تتمثل فى مسئوليته عن نتائج الأعمال بشكل مباشر ، ومن ثم فمن الضرورى أن تفوض له السلطات اللازمة لمباشرة مسئولياته . أما

الاستشارى فيقتصر دوره على تقديم النصيحة ولايتحمل المسئولية بصورة مباشرة ، وهو مايعنى عدم حاجته لسلطات لمزاولة مهامه والقيام بوظائفه .

ونخلص من دراستنا لنظرية التقسيمات الإدارية ، إلى أنها تركز على الجانب التنظيمى وتحليل الأنشطة الأساسية للمنظمة بدلاً من تحليل العمل وتحليل الوقت كما فعل رواد نظرية الإدارة العلمية ، أى أنها تجاوزت المستوى الجزئى (Micro) المتعلق بالجوانب الفنية على مستوى الورشة إلى المستوى الكلى (Macro) ، وذلك بتحليل العلاقات على مستوى المنظمة . كما أنها لم تقم على تصور فلسفى محض للبناء التنظيمى وخصائصه وسماته شأن نظرية البيروقراطية .

وإذا كان هنرى فايول ورواد نظرية التقسيمات الادارية قد سعوا لتقديم مبادئ عامة للتنظيم ، إلا أنهم أكدوا على أن تلك المبادئ ليست مطلقة أو صارمة ، فهى مرنة ويمكن تطويعها طبقاً لاحتياجات كل منظمة طبقاً لظروفها الخاصة ، كما أنه يمكن الاستعاضة عن أى منها بمبادئ أخرى جديدة .

رابعاً : مدخل التنظيم الرسمى العقلانى وعلم التنظيم

ينظر مدخل التنظيم الرسمى العقلانى إلى التنظيم باعتباره هيكل نموذجى من نتاج فكر عقلانى ، وأنه يهتم بالهيكل الرسمى القائم على أساس التخصص من ناحية والتنسيق بين أوجه النشاط المختلفة من ناحية أخرى . وينطوى ذلك على العديد من المبادئ ، فعلى أساس التخصص يتم تقسيم الأنشطة إلى وظائف وتجميعها فى وحدات تنظيمية ، والتمييز بين أنشطة التنفيذ وأنشطة المشورة. أما التنسيق فيتضمن تدرج السلطة ، ووحدة الأمر ، ونطاق الإشراف وما قد يقتضيه من تفويض السلطة .

ويرجع الفضل لرواد هذا المدخل ، فى إرساء أصول علم التنظيم باستخلاص مجموعة من المبادئ تعرف الآن بالمبادئ الكلاسيكية للتنظيم . ولايوجد اتفاق بين الكتاب والباحثين على عدد هذه المبادئ ، غير أن ثمة اتفاق على أن أهمها يتمثل فى : تقسيم العمل ، تدرج السلطة ، التنسيق ، نطاق الإشراف ، التكافؤ بين السلطة والمسؤولية .

- **تقسيم العمل (Division of Labor)**

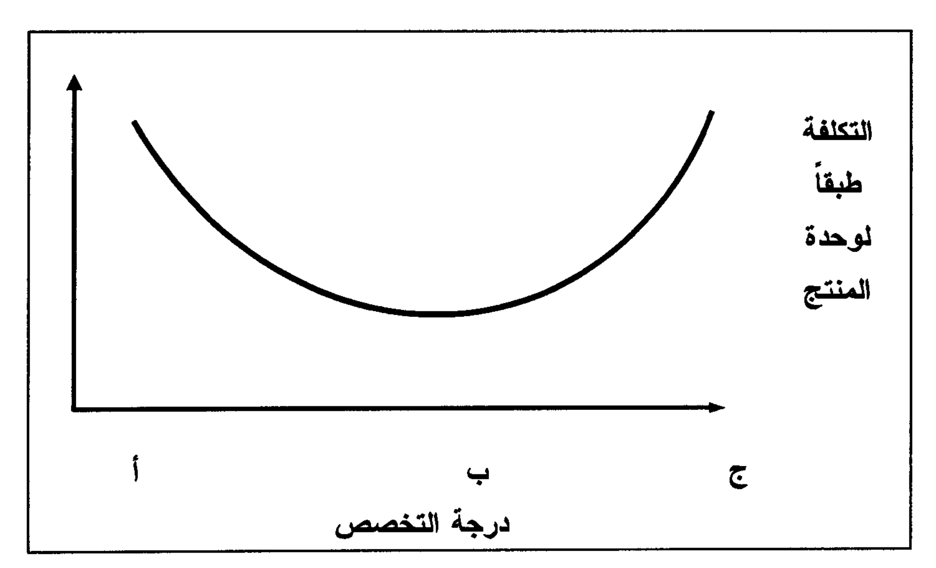
يقصد بتقسيم العمل ، تجزئة النشاط الكلى داخل المنظمة إلى وظائف محددة طبقاً للتخصص . وقد أوضح آدم سميث (Adam Smith) فى كتابه الشهير (Wealth of Nations) الذى صدر فى عام ١٧٧٦ ، الأهمية البالغة للتخصص ، حيث يتم تقسيم العمل وتجزئته إلى عناصره الأولية التى لاتقبل التجزئة ، ويتخصص كل فرد فى عنصر من العناصر بما يتيح اتقانه والنبوغ فيه . وضرب سميث مثالاً على ذلك بتقسيم العمل فى مصنع للدبابيس ، حيث يقوم أحد العمال بسحب السلك وآخر بعدله وثالث بتقطيعه ورابع بسنه وجعله مدبباً من طرفه وخامس بتثبيته فى الرأس ، وصناعة الرأس ذاتها تحتاج إلى عمليتين أو ثلاث عمليات ، أى أن صناعة الدبوس تنقسم إلى ثمانى عمليات مختلفة .

وتسعى المنظمات إلى الاستفادة من مزايا التخصص بسبب أن قدرات الأفراد وطاقاتهم محدودة . فقد يستطيع شخص واحد أن يشيد قنطرة صغيرة على مجرى مائى ضيق ، ولكنه لن يتمكن بالقطع من إقامة كوبرى بمفرده على النيل مثلاً . ولايرجع ذلك إلى القدرات الجسمانية المحدودة فقط ، ولكن أيضاً لنقص المعرفة الفنية لديه التى تمكنه من القيام بكافة الأنشطة اللازمة لإقامة الكوبرى .

وفى واقع الأمر فإن القدرة على تجزئة أنشطة المنظمة إلى أجزاء أصغر (State of Segmentation) تقوم على أساس التخصص هو الميزة الأساسية لعملية التنظيم ، غير أن التساؤل هنا يكون حول المدى الذى تصل إليه عملية التجزئة هذه . وكما سبق أن أوضحنا ، فقد نادى تايلور ورواد نظرية الإدارة العلمية بضرورة تقسيم العمل إلى أجزاء دقيقة للغاية تسمح بإمكانية تنميطه والبحث عن الطريقة الوحيدة المثلى لأدائه ، لأن من شأن ذلك أن يتمكن العامل من إنجاز العمل بأعلى قدر من الكفاءة ، كما يتيح إمكانية إحلال شخص محل آخر وتدريبه بسرعة على أداء مهمة محددة وبقليل من التكلفة .

غير أن الإمعان فى التخصص حتى درجة معينة قد لايكون مجدياً من الناحية الاقتصادية ، فقد أوضحت بعض الدراسات أن ثمة علاقة بين درجة التخصص وتكلفة الوحدة المنتجة تتخذ شكل المنحنى الموضح بالشكل رقم (٣/٢) ، والذى

نتبين منه أن تكلفة وحدة المنتج تنخفض مع زيادة درجة التخصص حتى تصل إلى أدنى مستوى عند النقطة (ب) ، ثم تعاود الارتفاع مع زيادة درجة التخصص .



شكل رقم (٣/٢) – العلاقة بين درجة التخصص وتكلفة الوحدة المنتجة

وتخلف درجة التخصص من منظمة لأخرى ، بل ومن وحدة إلى أخرى داخل المنظمة الواحدة طبقاً لطبيعة النشاط ونوع العمل . ويمكن التمييز بين نوع العمل وطبيعة النشاط استناداً إلى خمسة معايير تؤثر بشكل مباشر فى درجة التخصص ، وتتمثل هذه المعايير فى :

١. سرعة العمل (Work Pace) ، كلما أمكن للفرد التحكم فى السرعة التى يؤدى بها عمله ، كلما قلت الحاجة إلى التخصص .

٢. تكرارية العمل (Work Repetitiveness) ، كلما كان العمل متكرراً ويتسم بالنمطية ، كلما قلت الحاجة إلى التخصص .

٣. متطلبات المهارة (Skill Requirements) ، كلما كان العمل فى حاجة إلى مهارة مرتفعة ، كلما قلت الحاجة إلى التخصص .

٤. مواصفات الأساليب (Methods Specification) ، كلما كان مجال الاختيار فى أساليب وأدوات العمل متسعاً ، كلما قلت الحاجة إلى التخصص .

٥. الاهتمام المطلوب (Required Attention) ، كلما كان العمل يحتاج إلى اهتمام ذهنى أكبر، كلما قلت الحاجة إلى التخصص .

ويمكن تلخيص المعايير الخمسة السابقة على النحو الذى يوضحه الجدول التالى :

التخصص

مرتفع	منخفض
١. عدم التحكم فى سرعة أداء العمل	١. التحكم فى سرعة أداء العمل
٢. التكرارية والنمطية	٢. التنوع
٣. متطلبات منخفضة من المهارة	٣. متطلبات مرتفعة من المهارة
٤. أساليب عمل محددة	٤. أساليب عمل متنوعة
٥. غير مطلوب اهتمام ذهنى	٥. مطلوب اهتمام ذهنى

- **تدرج السلطة (Hierarchy of Authority)**

تجمع كتابات رواد مدخل التنظيم الرسمى العقلانى على ضرورة الأخذ بمبدأ تدرج السلطة (Hierarchy of Authority) ، بمعنى انتظام الوظائف فى شكل بناء هرمى يعبر عن التسلسل الرئاسى للمستويات المختلفة كما أشار إلى ذلك ماكس فيبر . ويعنى ذلك أن

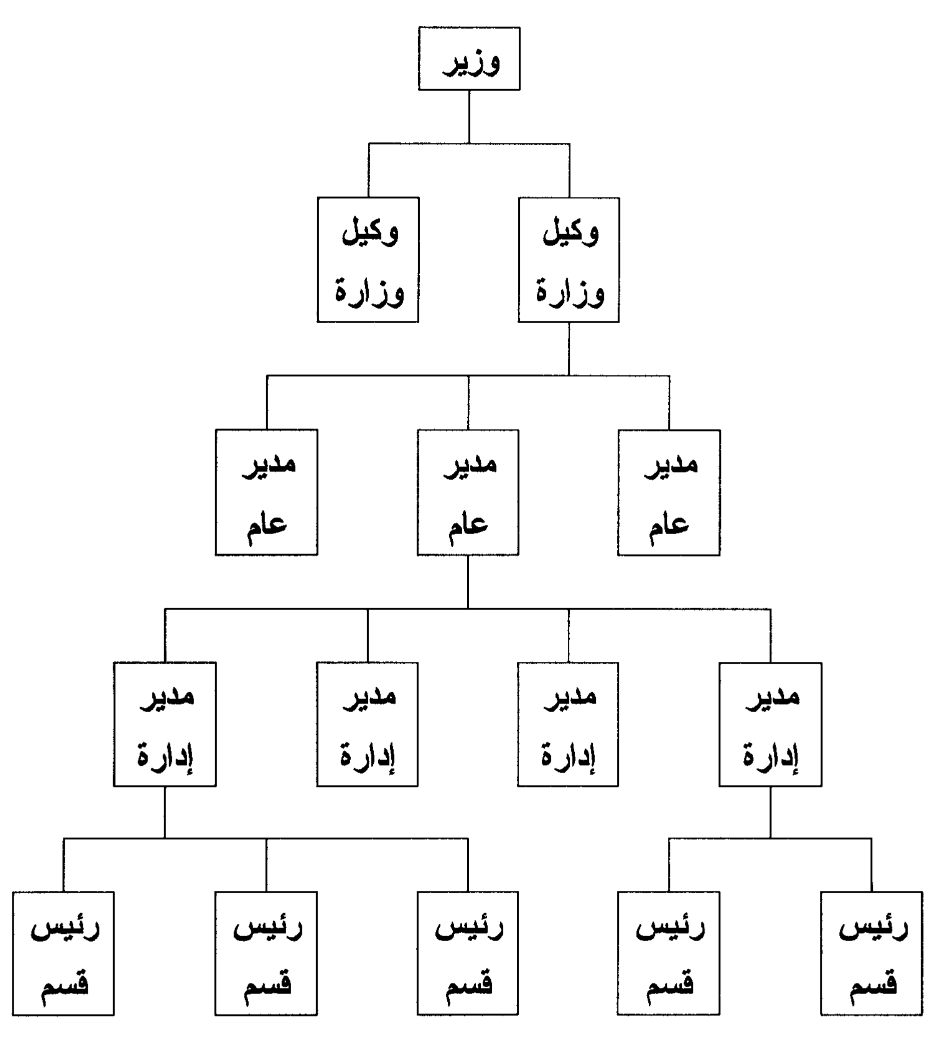
تكون الوظائف بالمستوى الإدارى الأدنى خاضعة لرقابة وإشراف الوظائف بالمستوى الإدارى الأعلى بحيث يكون كل موظف فى الهرم الإدارى مسئولاً أمام رئيسه فيما يتصل بالقرارات التى يتخذها والأعمال التى يقوم بها الموظفون الخاضعين لرئاسته المباشرة ويعنى ذلك أنه ينبغى منح الموظف السلطة الكافية لممارسة عمله والاضطلاع بمهام وظيفته بما فى ذلك حقه فى إصدار التعليمات والتوجيهات للموظفين التابعين له . وينبغى على هؤلاء التابعين الالتزام بالطاعة وتنفيذ التعليمات طالما كانت مرتبطة بالعمل وحدود نطاق الوظيفة . على أنه من الناحية الأخرى ، يجب أن يلتزم الرئيس بممارسة سلطاته فى نطاق الاختصاصات الرسمية المحددة وأى تجاوز عن ذلك يكون من قبيل الممارسة غير المشروعة للسلطة وهو مايقتضى مساءلة هذا الرئيس . ويرى فيبر أنه مع تطور النمط البيروقراطى ونموه فإن التنظيم بكامله سيندمج فى إطار سلطة أحادية (Monocratic) ينصاع لها كافة المستويات التنظيمية .

وأشار تايلور إلى أن من شأن الأخذ بتدرج السلطة ، الحفاظ على وحدة الأمر (Unity of Command) ، وهو ضرورة لازمة لمبدأ تقسيم العمل على أساس التخصص حتى يمكن التنسيق بين عناصر العمل وأجزائه المختلفة . وطبقاً لهذا المبدأ ، فإن التنظيم يتخذ شكلاً هرمياً يوضحه الشكل رقم (٢/٤) .

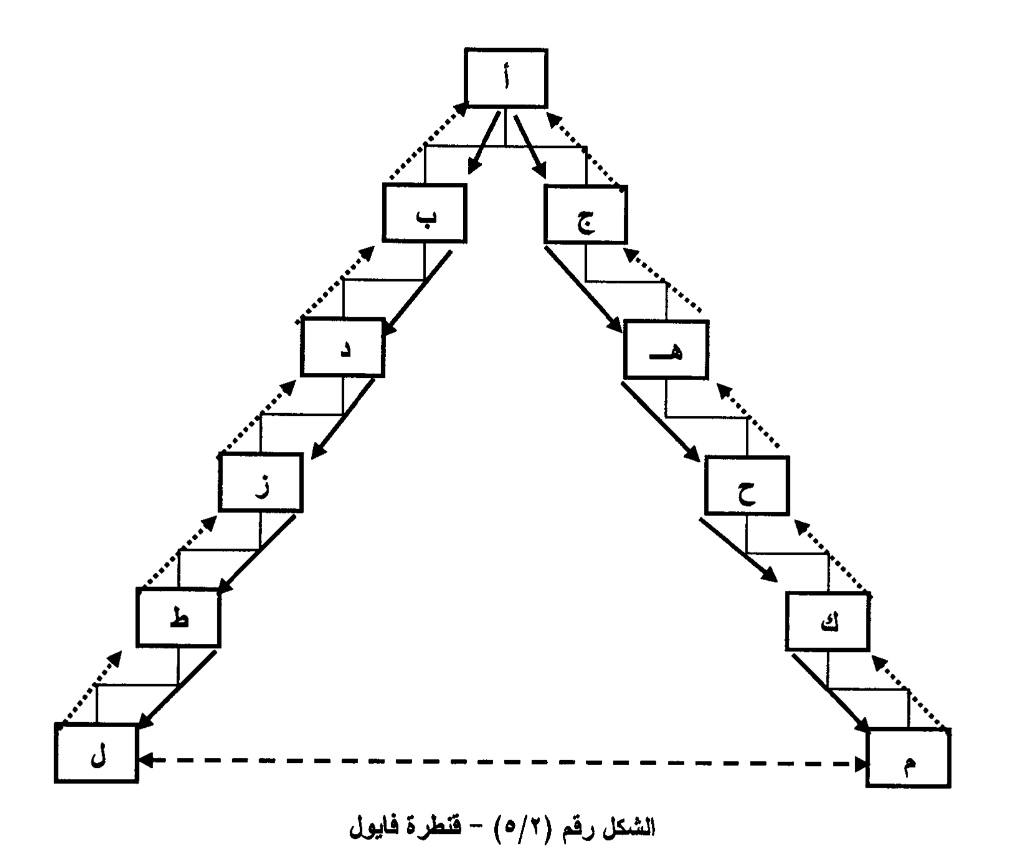
وعبر فايول عن نفس المعنى تحت مسمى التسلسل الرئاسى (Scalar Chain) ، مشيراً إلى ضرورة تدرج السلطة من أعلى إلى أسفل بحيث يحتفظ كل مدير بقدر من السلطات تمكنه من تنفيذ الأعمال الموكولة إليه ، على أن يخضع بدوره لسلطة المستوى الأعلى ، وأن تحتفظ الإدارة العليا بالقدر الأكبر من السلطات . وعلى الرغم من ذلك ، فقد أشار فايول إلى أنه يمكن عند الضرورة الأخذ بمفهوم الاتصال الأفقى بين الوحدات المتناظرة فى الهيكل التنظيمى والذى يعرف فى أدبيات التنظيم بقنطرة فايول (Fayol's Bridge) والذى يوضحه الشكل رقم (٢/٥) ، على الرغم من تناقض هذا المفهوم مع مبدأ التسلسل الرئاسى .

فطبقاً لمبدأ التسلسل الرئاسى ، إذا أراد (ل) أن يحصل على معلومات من (م) الذى يعمل فى إدارة مختلفة فى نفس المستوى التنظيمى ، فعليه أن يعرض الأمر على (ط) الذى يقوم بدوره بعرض الموضوع على (ز) وهكذا حتى (أ) فى قمة الهرم التنظيمى والذى يتولى إصدار التعليمات إلى (ج) الذى يصدر بدوره التعليمات إلى (هـ) وهكذا

حتى تصل التعليمات إلى (م) غير أن (م) لايستطيع أن يسلم المعلومات المطلوبة إلى (ل) مباشرة ، بل عليه أن يسلمها إلى (ك) الذى يسلمها بدوره إلى (ح) وهكذا حتى تصل إلى (أ) فى قمة الهرم وتتخذ طريقها إلى (ل) مروراً بالمستويات التنظيمية التى تعلوه . وقد أدرك فايول مدى تعقيد عملية الاتصال بهذه الطريقة فأدخل مفهوم الاتصال الأفقى بين (م) و (ل) مباشرة ، مشيراً إلى ضرورة توخى الحذر حتى لايؤثر ذلك على وحدة المنظمة .



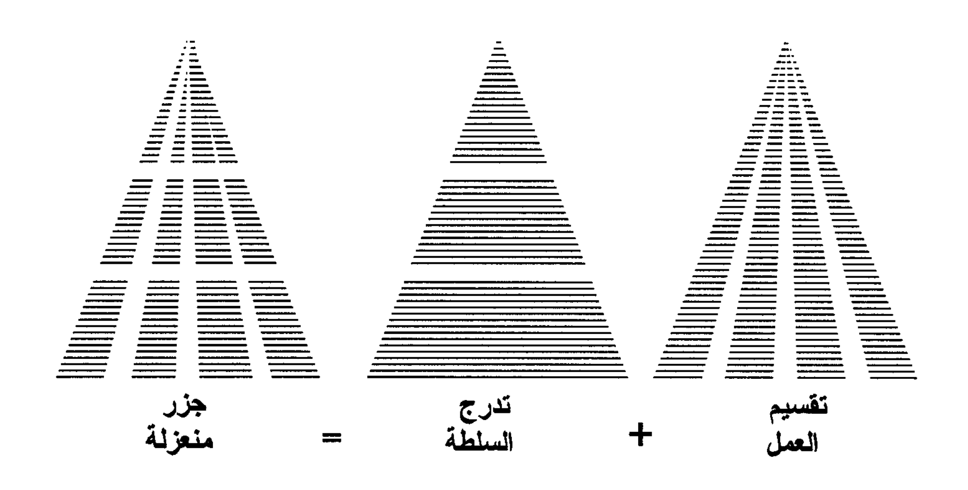
الشكل رقم (٤/٢) – تدرج السلطة



الشكل رقم (٢/٥) – قنطرة فايول

- **التنسيق (Coordination)**

يترتب على الأخذ بمبدأ تقسيم العمل ومبدأ تدرج السلطة ، أن يتم تقسيم المنظمة رأسياً وأفقياً على النحو الذى يوضحه الشكل رقم (٢/٦) ، والذى تبدو فيه المنظمة كجزر منفصلة عن بعضها البعض ، ويتطلب ذلك أن يتم إعادة تجميع الأجزاء التى سبق تحديدها بناءً على مبدأ تقسيم العمل إلى أوجه مختلفة من الأنشطة وترتيبها فى وحدات طبقاً لمستويات السلطة . ويأتى التنسيق كضرورة للربط بين الوحدات الإدارية المختلفة داخل المنظمة . ويعتبر التنسيق من أهم واجبات الإدارة العليا ، إذ يضع على عاتقها مهمة ربط أجزاء المنظمة ببعضها البعض . وهناك الكثير من الوسائل والآليات لتحقيق التنسيق ، ومن بين هذه الآليات : الإجتماعات ، لجان التنسيق ، الأجهزة المتخصصة للتنسيق .



الشكل رقم (٦/٢) – تأثير تقسيم العمل وتدرج السلطة على المنظمة

- **نطاق الإشراف (Span of Control)**

يشير مفهوم نطاق الإشراف إلى عدد المرؤوسين الذين يمكن للمدير أن يشرف عليهم بفعالية . والفكرة الأساسية هنا أن لكل مدير طاقة محدودة للإشراف على المرؤوسين ، فإذا كان عدد المرؤوسين كبيراً ، أى أن نطاق الإشراف واسعاً ، فإنه يصعب على المدير الإشراف عليهم ومتابعة أعمالهم . أما إذا كان عدد المرؤوسين صغيراً ، أى أن نطاق الإشراف ضيقاً ، فإن المدير يكون لديه متسع من الوقت قد يدفعه إلى التدخل المباشر فى أعمال المرؤوسين وإنجاز بعض الأعمال التى يقومون بها مما يؤدى إلى التقليل من إحساسهم بالمسؤولية .

ويعتبر تحديد العدد المناسب من العاملين الذى يمثل نطاق الإشراف المناسب ، من المشكلات التى اختلف بشأنها الكتاب والباحثون . فنجد أن هنرى فايول قد حدد نطاق إشراف المدير على الأعمال الإدارية بستة أفراد ، ونطاق إشراف المشرف على العمال بثلاثين عاملاً . أما ليندال إرويك فقد أشار إلى أن

نطاق الإشراف المناسب يتراوح بين ٥ إلى ١٠ مرؤوسين ، على أن النطاق الأمثل هو ٦ أشخاص .

ويرتبط بنطاق الإشراف عدد الإتصالات الرأسية والأفقية داخل المنظمة ، أى بين الرئيس والمرؤوسين وبين المرؤوسين وبعضهم البعض . وربما كانت الدراسة الرياضية التى أجراها مستشار الإدارة الفرنسى جرايكوناس (Graicunas) عام ١٩٣٣ ، هى أبعد الدراسات أثراً حول نطاق الاشراف ، وقد توصل إلى أنه فى الوقت الذى يتزايد فيه عدد المرؤوسين حسابياً ، فإن عدد الاتصالات المحتملة بين المدير والمرؤوسين تتزايد هندسياً ، واستخلص المعادلة التالية التى يمكن عن طريقها حساب عدد الاتصالات التنظيمية بين المدير والمرؤوسين :

$$\text{ع} = \text{ن} \left[\frac{٢^{(\text{ن})}}{٢} + \text{ن} - ١ \right]$$

حيث تشير (ع) إلى عدد العلاقات بين المدير والمرؤوسين ، وتشير (ن) إلى عدد المرؤوسين . ولو افترضنا أن عدد المرؤوسين (٢) ، وبتطبيق المعادلة السابقة يكون عدد الاتصالات المحتملة بين الرئيس والمرؤوسين (٦) ، وذلك على النحو التالى :

$$\text{ع} = ٢ \left[\frac{٢^{(٢)}}{٢} + ٢ - ١ \right]$$

وإذا كان عدد المرؤوسن (٥) تصبح عدد الاتصالات بين الرئيس والمرؤوسين (١٠٠) ، كما يتضح ذلك بتطبيقنا للمعادلة .

عدد المرؤوسين	إجمالى عدد الاتصالات
١	١
٢	٦
٣	١٨
٤	٤٤
٥	١٠٠
٦	٢٢٢
٧	٤٩٠
٨	١٠٨٠
٩	٢٣٧٦
١٠	٥٢١٠

وهناك إجماع بين الباحثين على أنه ليس هناك عدداً محدداً يمكن التسليم به كنطاق أمثل للإشراف ؛ لأن ذلك يتوقف على العديد من العوامل التى يمكن تلخيص أهمها على النحو الآتى :

- طبيعة النشاط الذى يقوم به المرؤوسون وما إذا كان نشاطاً روتينياً يتسم بالنمطية وتحكمه قواعد ومعايير واضحة ، أم أنه نشاط معقد يقوم على الإختلاف والتنوع ويتطلب كثرة مراجعة المدير .
- مدى إمكانيات المدير وقدراته الشخصية وخبراته العملية فى مجال الأنشطة التى يقوم بها المرؤوسون .
- مدى كفاءة المرؤوسين وقدر الصلاحيات التى يتمتعون بها ، الأمر الذى يمكنهم من القيام بأعمالهم بقدر أكبر من الاستقلالية دون كثرة الرجوع إلى المدير .
- النطاق الجغرافى للعمل وما إذا كان منتشراً جغرافياً بما لا يتيح للمدير الإشراف على عدد كبير من العاملين ومن ثم يضيق نطاق الإشراف ، أم أن العمل يتم فى مكان واحد الأمر الذى يتيح للمدير الإشراف على عدد أكبر ومن ثم يتسع نطاق الإشراف .

- **تكافؤ السلطة والمسؤولية (Coequality of Authority and Responsibility)**

يقصد بالمسؤولية (Responsibility) فى السياق التنظيمى ، إلتزام الفرد بإنجاز الأنشطة المقررة بأفضل قدرة لديه . فعندما يشغل شخص ما وظيفة معينة ، فإنه يلتزم بأداء الأنشطة والمهام والواجبات المقررة طبقاً لطبيعة هذه الوظيفة ، ويتحمل تبعة ما يقوم به من أعمال وما يتخذه من قرارات فى نطاق وظيفته . ولا تقتصر مسؤولية شاغل الوظيفة على المسؤولية الإدارية فقط بمعنى مسؤوليته أمام المستويات الأعلى فى التنظيم ، ولكنها تمتد لتشمل المسؤولية القانونية ، أى إلتزامه بالقوانين والتشريعات المقررة . ويتسع نطاق المسؤولية إلى المسؤولية الأدبية والاجتماعية بمعنى الإلتزام بالقيم والأخلاق العامة والأعراف السائدة فى المجتمع .

وتعنى السلطة (Authority) ، قدرة شخص ما فى فرض سيطرته على الآخرين وإصدار الأوامر والتعليمات الملزمة إستناداً إلى الشرعية التى يتمتع بها فى إطار الوظيفة التى يشغلها . وتميز الكتابات الكلاسيكية بين ثلاثة أنماط للسلطة الإدارية هى :

١. السلطة التنفيذية أو الخطية (Line Authority) ، ويقصد بها الحق فى إصدار الأوامر والتعليمات واتخاذ القرارات من قبل الرؤساء إلى المرؤوسين فى شكل خطى من قمة التنظيم إلى قاعدته . ولا يملك المرؤوسين الحق فى الاعتراض على التنفيذ طالما كانت فى إطار الواجبات المنوطة بهم والصلاحيات المخولة لمن له الحق فى إصدارها .

٢. السلطة الاستشارية (Staff Authority) ، وتعنى قيام شخص ما بتقديم اقتراحات وتوصيات حول حلول للمشكلات التى تواجه العمل بالمنظمة . وبهذا المعنى ، فإن لكل عضو فى التنظيم الحق فى الاقتراح أو التوصية أو النصيحة ومحاولة استخدام التأثير للحصول على تأييد لآرائه . وعادة ما يتم اللجوء إلى خبراء متخصصين داخل المنظمة أو خارجها لتقديم النصح والمشورة فى قضايا معينة قد يأخذ بها المسؤول التنفيذى أو لا يأخذ . بعبارة أخرى ، فإن السلطة الاستشارية ليست سلطة مباشرة بالمعنى الذى أوضحناه . ولكن قد يترتب على تقديم مشورة ما إجراء تعديلات واتخاذ قرارات من قبل السلطة التنفيذية تؤثر على أعضاء المنظمة ، وهو ما

يعنى أن السلطة الاستشارية هى فى الواقع سلطة غير مباشرة تتم ممارستها من خلال السلطة التنفيذية .

٣. السلطة الوظيفية (Functional Authority) ، وتشير إلى المزج بين السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية ، حيث تقوم على أساس إضطلاع شخص أو جهة ما بتقديم مقترحات أو توصيات تتعلق بأمر من أمور العمل ، ولكن هذا الشخص أو الجهة الاستشارية تملك الحق فى إلزام أطراف أخرى داخل المنظمة بتنفيذ تلك المقترحات والتوصيات بموجب تفويض من السلطة التنفيذية المختصة .

ولكى يتمكن الشخص من الاضطلاع بأعباء الوظيفة التى يشغلها وتحمل تبعاتها ومسؤولياتها ، فمن الضرورى أن يتمتع بقدر الصلاحيات والسلطات التى تمكنه من إصدار التعليمات لمرؤوسيه ومحاسبتهم عند الضرورة ، واتخاذ الإجراءات والقرارات التى تضمن حسن سير العمل وانتظامه ، ويتم التعبير عن هذا المبدأ بتكافؤ السلطة والمسؤولية .

وعلى الرغم من أنه يرجع الفضل لرواد مدخل النظام الرسمى العقلانى ، فى إرساء أصول علم التنظيم باستخلاص المبادئ الكلاسيكية للتنظيم ؛ فقد وجه الكتاب والباحثين الكثير من أوجه النقد لهذا المدخل ، ويمكن تلخيص أهم الانتقادات على النحو الآتى :

١. الانطلاق من افتراضات غير واقعية عن سلوك الإنسان تقوم على مفهوم الرجل الاقتصادى (Economic Man) الذى يتسم بالرشد والعقلانية (Rational) والسعى إلى تحقيق أقصى قدر من المنفعة . ولاشك أن هذه المفهوم يتطلب أن تتوافر معلومات كاملة وصحيحة عن كافة البدائل المتاحة لدى الشخص عندما يكون فى موقف الاختيار من بينها وهو مالايمكن قبوله إذ أن هناك حدود لما يمكن أن يحصل عليه الشخص من معلومات .

٢. الافتقار إلى النزعة الإنسانية والتعامل مع الفرد كآلة ، وذلك باعتبار أن العمل له الأهمية المطلقة وعلى العامل أن يهيئ نفسه تبعاً للوظيفة التى

يقوم بها . وعلى هذا الأساس فإنها تغفل خصائص الشخصية الإنسانية وانتماء الفرد لجماعات عديدة داخل وخارج المنظمة .

٣. التركيز على بعد واحد فقط هو الهيكل الرسمى بأبعاده المتعددة ، وعدم إدراك خطورة التنظيم غير الرسمى (Informal Organization) والذى يتكون بشكل تلقائى بعيداً عن القنوات الرسمية .

٤. النظر إلى المنظمة كنظام مغلق (Closed System) وإهمال العناصر والمتغيرات البيئية ، ومدى تأثيرها على المنظمة ، وتأثير المنظمة عليها .

٥. التناقض بين المبادئ التى تقوم عليها المدرسة الكلاسيكية ، وقد أوضح ذلك هربرت سايمون (H. Simon) ، حيث أورد العديد من الأمثلة التى تؤكد على هذا التناقض ، فيرى أن مبدأ التخصص يتناقض مع مبدأ وحدة الأمر ؛ فقد يتطلب موقف ما الرجوع إلى عدة مستويات إدارية أو تخصصات مختلفة ، وهو مايتناقض بداهة مع ضرورة ألا يكون للفرد أكثر من شخص واحد يتلقى منه الأوامر والتعليمات . كما يتناقض مبدأ نطاق الاشراف الضيق مع مبدأ قصر خط السلطة ، حيث يستلزم الأول زيادة المستويات الادارية ، بينما يستلزم الثانى تقليصها . وخلص سايمون إلى القول بأن تلك المبادئ لاتعدو أن تكون مجرد أقوال مأثورة (Proverbs) ، وليست مبادئ لها صفة العمومية والتجريد .

الفصل الثالث

المدخل النفسى / الإجتماعى

إذا كانت العقلانية ونظرية التنظيم الرسمى قد جاءت استجابة لحاجة المجتمع الصناعى فى تغيراته السريعة واستندت إلى الاطار الفلسفى للاقتصاد الحر كقاعدة أساسية يدعمها نظام الحكم المطلق آنذاك ، فثمة اعتبارات عديدة أدت إلى إعادة النظر فى المفاهيم الكلاسيكية وخاصة على أثر التطورات التى شهدها العالم بعد الحرب العالمية الأولى . وقد تمثلت أهم هذه الاعتبارات فى ارتفاع مستوى المعيشة وإشباع الحاجات الأساسية ؛ مما أدى إلى التركيز على الحاجات النفسية والاجتماعية ، وانتشار التعليم وزيادة الثقافة العامة للعمال مما جعلهم على وعى بمشكلات العمل ، وظهور الحركات النقابية وتزايد قوتها مما أكسب العمال القوة فى المطالبة بمزيد من الحقوق ، وظهور الاتحاد السوفيتى كدولة كبرى تنادى بالقضاء على النظام الرأسمالى وتدعو إلى سيطرة العمال ، وشيوع المبادئ الديموقراطية وزعزعة نظم السلطة المستبدة والحكم المطلق .

وقد نتج عن تلك الاعتبارات نمو اتجاه آخر فى الفكر التنظيمى ، انطلق من التركيز على السلوك الانسانى أكثر من تركيزه على متغيرات الهيكل الرسمى ، ومن ثم ظهر منظور جديد فى التنظيم وجد إرهاصاته الأولى فى كتابات مارى باركر فوليت (M. P. Follet) التى أكدت على مبدأ العمل الجماعى الذى من شأنه تمكين الفرد من المشاركة والتعاون والاتصال واقتسام السلطة مع الآخرين . أى أنها نظرت إلى التنظيم كعملية اجتماعية ودعت لفلسفة إدارية تقوم على فهم الرغبات المحفزة للفرد والجماعة وتنسيق الجهود دون الاعتماد على السلطة الآمرة لأنها لاتصلح أساساً مناسباً للتنظيم الفعال ، بل على أساس قيادة تقوم على تقبل آراء الآخرين . غير أن التطور الحقيقى فى نظرية التنظيم تمثل فى ظهور حركة العلاقات الإنسانية وما تبعها من إسهامات شكلت ما

يمكن أن نطلق عليه المدخل النفسى/الاجتماعى (The Psychosocial Approach) ، وما يعرف لدى البعض بالمدخل الطبيعى .

وطبقًا لهذا المدخل فإن المنظمة هى بمثابة تجمع بشرى يجمع أعضاؤه مصالح مشتركة تتمثل فى بقاء النظام ويدخلون معاً فى أنشطة جماعية مقننة بشكل رسمى وغير رسمى لتحقيق هذه الغاية . ويؤكد هذا المدخل على أن المنظمات هى أولاً وأخيراً تجمعات بشرية ويعترف بأهمية الخصائص التى طرحها مدخل النظام العقلانى ولكنه يضيف خصائص أخرى لاتقل أهمية هى : تعقد الهدف (Goal Complexity) حيث يوجد تباين بين الأهداف المعلنة والأهداف الحقيقية التى تسعى إليها المنظمات . كما أن المنظمات ليست فقط أدوات لتحقيق أهداف محددة ، بل هى فى الأصل كيانات تحاول التكيف فى ظل ظروف معينة والعيش ضمنها ولكل منها أهدافها الخاصة . يضاف إلى ذلك أنه إلى جانب الهيكل الرسمى (Formal Structure) يوجد الهيكل غير الرسمى (Informal Structure) .

ويندرج فى إطار هذا المدخل العديد من الإسهامات الفكرية من أهمها : حركة العلاقات الإنسانية ، وإتجاه الموارد البشرية ، ونظرية صنع القرار .

أولاً : حركة العلاقات الإنسانية

تميز عقد العشرينيات من القرن العشرين بأهمية خاصة بالنسبة لدراسات التنظيم ؛ إذ شهد البحوث الرئيسية فى تجارب الهاوثورن والتى تمثل أساساً لأيديولوجية جديدة فى التنظيم تقوم على النظر إلى المنظمة كنظام اجتماعى . وقد حدث خلال ذات الفترة أن انتقل عالم النفس الاجتماعى كيرت ليفين (kurt Lewin) من ألمانيا إلى الولايات المتحدة وبدأ تجاربه فى جامعة ولاية أيوا حول ديناميات الجماعة ، كما أجريت دراسات عديدة فى الجامعات الأمريكية حول القيادة ونمط الاشراف .

(١) دراسات الهاوثورن

على أثر ذيوع أفكار تايلور عن الإدارة العلمية فى المجتمع الأمريكى منذ أوائل العقد الثالث من القرن العشرين ، اتجه اهتمام الشركات الكبرى إلى إجراء الدراسات حول

العلاقة بين الظروف الفيزيقية للعمل والإنتاج بهدف الحصول على أقصى إنتاجية ممكنة من خلال التحكم فى الظروف الفيزيقية . ومن بين تلك الدراسات ما قامت به شركة ويسترن إليكتريك من تجارب فى مصانعها بهاوثورن قرب مدينة شيكاغو والتى كان يعمل بها حوالى أربعة آلاف عامل لتصنيع أجهزة التليفونات . وقد بدأت تلك الدراسات بإجراء بعض التجارب الميدانية تحت إشراف وليام ديكسون (W. Dickson) ، لقياس أثر الإضاءة على الإنتاجية وأسفرت جميعها عن نتائج غير متوقعة ؛ إذ لم توضح أية علاقة بين درجة الإضاءة ومستوى الإنتاجية .

وبناءً على تلك النتائج غير المتوقعة ، استعانت إدارة الشركة بفريق من الباحثين بقيادة إلتون مايو (Elton Mayo) أستاذ البحوث الصناعية بجامعة هارفارد خلال الفترة من عام ١٩٢٧ إلى عام ١٩٣٢ . وقام الفريق بإجراء دراسات مستفيضة تعرف فى أدبيات التنظيم باسم (The Hawthorne Studies) أى دراسات الهوثورن ، التى مثلت نتائجها تحدياً للفكر التنظيمى الكلاسيكى . ونظراً لأهمية دراسات الهاوثورن ، فسنعرض لأهم التجارب والدراسات التى تمت فى إطارها .

١. تجارب الإضاءة (Experiment in Illumination) ، وتركزت الدراسات حول قياس أثر الإضاءة على الإنتاجية ، واستهدفت التعرف على أثر مقدار الضوء على الإنتاج . واتبع الباحثون منهاجاً علمياً يقوم على التجريب ، وذلك من خلال مجموعة اختبار (Test Group) وأخرى ضابطة (Control Group) وكان مقدار الضوء يتغير بالنسبة للمجموعة الأولى بين حين وآخر ، إلا أن ذلك لم يسفر عن علاقة ذات دلالة بين مستوى الإضاءة وحجم الإنتاج ، حيث لاحظ الباحثون ارتفاع الإنتاجية بالنسبة لمجموعة الاختبار بصرف النظر عن مستوى الإضاءة كما زادت الإنتاجية أيضاً بالنسبة للمجموعة الضابطة . ومن ثم خلصوا إلى نتيجة مفادها التقليل من شأن الإضاءة كعامل مؤثر فى الإنتاج وأن ثمة عوامل أخرى لها تأثير على الإنتاجية وأنه من المحتمل أن تكون تلك العوامل ذات طبيعة اجتماعية ونفسية .

٢. تجارب غرفة التجميع (The Relay Assembly Test Room) ، وتم فيها اختيار ست فتيات يقمن بتجميع أجهزة التليفون ويربط بينهن علاقات صداقة ومودة ،

وعزلهن فى غرفة اختبار خاصة لكى يصبحن تحت الملاحظة المباشرة ، بحيث يكون من اليسير تتبع التغيرات التى تطرأ على معدلات إنتاجيتهن نتيجة لتغير ظروف العمل ، وأخبرت الفتيات أن التجارب لاتهدف إلى معرفة أعلى حد من الإنتاج يمكن أن تقبله العاملات وإنما إلى معرفة أنسب ظروف العمل ولذا فعليهن أن يعملن بشكل اعتيادى لكى يكون للنتائج قيمة . بالإضافة إلى ذلك أمكن لهن أن يتخلصن من قنوات الروتين العادية حيث كن يعملن دون أن يكون هناك مشرف عليهن . وتمت ملاحظة الفتيات فى ظل ظروف متغيرة مثل الأخذ بنظام الأجر بالقطعة ، طول يوم العمل ، فترات الراحة ، الترفيه ، وغير ذلك . وقد كان من نتيجة ذلك أن تغير موقف العمل تماماً ، فقد نمت بين الفتيات مشاعر بالاعتزاز نتيجة لموقفهن المتميز بين بقية عمال المصنع ، وتمكن كذلك من تأسيس جماعة اجتماعية على درجة عالية من التماسك بالإضافة إلى ما أتيح لهن من حرية فى العمل فى ظل غياب الرقابة . وكانت النتيجة زيادة إنتاج الفتيات عن باقى العاملات مهما تغيرت ظروف العمل . بيد أن المثير فى التجربة هو أن إنتاجية الفتيات ظلت مرتفعة أيضاً عندما تمت عودتهن إلى ظروف العمل السابقة . وقد أوضحت هذه التجارب أن أسلوب الإشراف يلعب دوراً هاماً فى الإنتاجية وأن العمل الجماعى يحقق نتائج أفضل عندما يسود الشعور بالتفاهم بين أعضاء المجموعة .

٣. برنامج المقابلات (The Interviewing Program) ، وتم فى هذا البرنامج إجراء مقابلات شملت أكثر من واحد وعشرين ألفاً من العاملين على مدى ثلاث سنوات . وبدأت هذه المقابلات بتوجيه أسئلة مباشرة ، ولكنها اتجهت بعد ذلك إلى أسئلة غير مباشرة ومقابلات متعمقة (In-depth Interviewing) . وقد أسفرت نتائج هذه المقابلات عن تأكيد أهمية العوامل الانسانية والاجتماعية بالنسبة للعمل وأنه لايمكن فهم تصرفات العمال منفصلة عن مشاعرهم وحالتهم المعنوية (Morale) .

٤. تجارب ملاحظة غرفة الأسلاك (The Bank Wiring Observation Room) وتم فيها اختيار أربعة عشر عاملا يقومون بتوصيل الأسلاك ولحامها وعزلهم فى عنبر خاص عن باقى العمال ، وطلب من الملاحظ أن يبقى محايداً ويكتفى

بتسجيل ملاحظاته ، واستمرت التجربة سبعة أسابيع . ولاحظ الباحثون أن هذه المجموعة أصبحت تمثل جماعة صغيرة لها مقوماتها وفلسفتها الخاصة ، كما انتخبت لها رئيساً يضطلع بتنظيم العمل وتسييره بناءً على التعليمات الواردة من الإدارة ، وحل المشكلات التى تحدث بين الأعضاء واتضح أن المجموعة وضعت لنفسها قواعد عامة تحكم نشاطها تتمثل فى ألا ينتج أى فرد فيها أقل أو أكثر مما ينبغى وألا تزيد كمية الإنتاج عن ٨٥% مما هو مستهدف . وكان أعضاء المجموعة يصفون من يزيد إنتاجه عن المعدل المتفق عليه بأنه أهوج (Rate Buster) ، ومن يقل عنه بأنه مخادع (Chiseler) ، ومن ينقل أخبار الجماعة إلى الإدارة بأنه خائن (Squealer) ، كما أنها اتخذت لنفسها تعبيرات خاصة ولغة للتفاهم فيما بينهم لايدركها غيرهم .

(٢) دراسات القيـــــادة

إذا كانت دراسات الهاوثورن قد أكدت على أهمية جماعات العمل ، فقد لفتت الأنظار أيضاً إلى أهمية نمط الإشراف ، الأمر الذى قاد إلى إجراء دراسات هامة حول ظاهرة القيادة بالجامعات الأمريكية منها دراسات جامعة أيوا ، ودراسات جامعة ميتشيجان ، ودراسات جامعة أوهايو .

١. دراسات جامعة أيوا (Iowa) . فى أواخر الثلاثينيات قام فريق مكون من كيرت ليفين (Kurt Lewin) ورونالد ليبيت (R. Lippett) ورالف وايت (R. White) ، بتجربة فى نوادى للهواه على عدد من تلاميذ المدارس المتماثلين فى السن والخصائص الذهنية والجسمية والجوانب الاقتصادية الاجتماعية وقد سارت التجربة بتقسيم هؤلاء التلاميذ إلى ثلاث مجموعات متساوية ، يشرف على كل منها رجل تم تدريبه على القيادة ، وأن يلتقى التلاميذ بصفة منتظمة لممارسة هوايات محددة وباستخدام نفس المواد فى المجموعات الثلاث ، على أن يتم تغيير نمط القيادة كل ستة أسابيع . وقد تم تدريب المشرفين على ثلاثة أنماط من القيادة هى الأوتوقراطى (Autocratic) ، الديموقراطى (Democratic) ، المتسيب (Laissez - Faire) . وكان القائد فى حالة النمط الأوتوقراطى يقوم منفرداً بوضع خطة العمل ، وإعطاء خطوات العمل للأطفال خطوة خطوة ولا يسمح لهم بالتعرف على الخطة كاملة ، ويحدد بنفسه نوع العمل الذى يتم إسناده لكل طفل ، ويقوم بتقييم الأطفال

على أساس شخصى طبقاً لرؤيته الذاتية . وفى حالة النمط الديموقراطى ، يقوم القائد بالتشاور مع الأطفال فى القرارات التى تتخذ بخصوص وضع سياسة العمل ، ومناقشتهم فى الخطة التى يتم اتباعها لتحقيق الأهداف ، وإشراكهم فى اختيار نوع العمل الذى يتم إسناده لكل منهم ، كما يتولى تقييمهم على أسس موضوعية تستند إلى الأهداف التى تم الاتفاق عليها . أما فى حالة النمط المتسيب فإن القائد يترك للأطفال الحرية الكاملة فى وضع الأهداف ، وخطة العمل وتوزيع المهام بينهم ، ولايتولى تقييم أعمالهم . وقد أسفرت تلك التجارب عن مجموعة من النتائج نوجز أهمها على النحو التالى :

١. انقسمت المجموعة الأوتوقراطية إلى مجموعتين فرعيتين ، اتسمت واحدة بعدم القدرة على المبادأة والاعتماد الشديد على القائد أطلق عليها ليفين إسم الأوتوقراطية الخاضعة (Submissive Autocracy) . أما الأخرى فقد اتسمت بالعدوانية الموجهة نحو القائد ، ومن ثم أطلق عليها الأتوقراطية العدوانية (Aggressive Autocracy) .

٢. كان الإحساس بالانتماء إلى الجماعة وكذلك التوافق والانسجام الذى بين الأفراد سائداً فى المجموعة الديموقراطية بشكل أكبر عن باقى المجموعات.

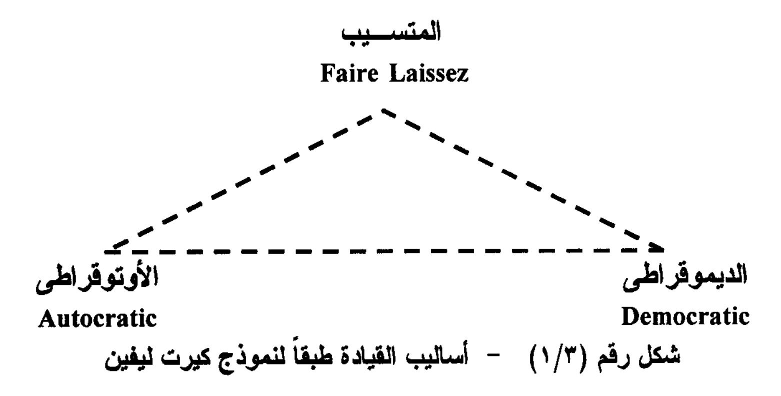
٣. تكرر العدوان والانفعال نحو الأعضاء بعضهم وبعض فى كل من المجموعتين الأوتوقراطية والفوضوية عن المجموعة الديموقراطية .

٤. كان التذمر بين الأعضاء فيما بين بعضهم البعض وفيما بينهم وبين القائد واضحاً بصورة ملفتة للنظر فى المجموعة الأوتوقراطية ، وكانت أقل درجاته فى المجموعة الديموقراطية .

٥. أظهرت مجموعة الأوتوقراطية الخاضعة قدرة أكبر من باقى المجموعات على زيادة الإنتاج والاستمرار فى العمل ، إلا أن ذلك كان يحدث فقط أثناء وجود القائد ، أما فى غيابه فكانت تتراخى فى القيام بمهامها . أما المجموعة الديموقراطية فكانت تقوم بممارسة أنشطتها بنفس المعدل بصرف النظر عن وجود القائد من عدمه .

وقد خلص كيرت ليفين وزملاؤه إلى تصور العلاقة بين الأشكال الثلاثة على هيئة مثلث يمثل كل رأس من رؤوسه شكلاً من الأشكال الثلاثة ويختلف فى كل منها موطن

المسئولية كما يتضح ذلك من الشكل رقم (١/٣) فهى تتركز فى الجماعة فى القيادة الديموقراطية وفى القائد فى القيادة الأوتوقراطية وتتوزع بين الأفراد فى القيادة المتسيبة وتمثل الخطوط بين رؤوس المثلث درجات متفاوتة بين مراكز المسئولية .



شكل رقم (١/٣) - أساليب القيادة طبقاً لنموذج كيرت ليفين

٢. دراسات جامعة ميتشيجان(Michigan) . شجعت الدراسات التى قام بها كيرت ليفين وزملاؤه فى جامعة أيوا العديد من الباحثين على إجراء دراسات تدور حول ظاهرة القيادة التنظيمية ، ومن بينها ماقام به فريق أشرف عليه رينسيس ليكرت (Rensis Likert) فى جامعة ميتشيجان . وكان هدف هذه الدراسة هو التعرف على نمط سلوك المشرفين فى الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة ، ومقارنتها بنمط سلوك المشرفين فى الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة .

وكان أهم ماأسفرت عنه دراسات جامعة ميتشيجان من نتائج هى أن نمط الاشراف فى الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة يتسم بالعمومية وعدم التدخل فى تفاصيل العمل من جانب المشرف ، إلى جانب الاهتمام بالجوانب الإنسانية لدى العاملين وإعطائها أولوية على الأمور المتعلقة بالعمل ، وتخصيص نسبة كبيرة من الوقت لعملية الإشراف وأطلق الباحثون على هذا النمط (Employee - Centered Behavior) أى السلوك الذى يركز على العاملين ويأخذ مصالحهم واحتياجاتهم فى الاعتبار . وعلى العكس من ذلك فإن نمط الإشراف فى الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة يركز على الإنتاج ، ويهتم بالتخطيط ورسم الأهداف ، وإصدار التعليمات ومتابعة الأداء ، والتدخل فى تفصيلات العمل ، وتخصيص نسبة صغيرة من وقت المشرف لعملية الإشراف ، وعدم الاهتمام بالجوانب الإنسانية أو أخذ مشكلات العاملين فى الاعتبار ، وقد أطلق الباحثون على هذا النمط (Production - Centered Behavior) أى السلوك الذى يركز على الإنتاج .

وخلصت دراسات ميتشيجان إلى أن نمط القيادة الذى يركز على العاملين يحقق إنتاجية أعلى ورضاء وظيفى أفضل من ذلك الذى يركز على الإنتاج . ولعل تفسير ذلك يرجع إلى أن النمط الأول من شأنه إقامة علاقات طيبة بين المشرف والعاملين مما يثير دافعيتهم وسعيهم لتحمل المسئولية . أما النمط الآخر والذى يركز على الإنتاج من شأنه الاهتمام المفرط بأهداف العمل وإهمال المشاعر الإنسانية الأمر الذى يؤدى إلى فقدان الحماس للعمل والتهرب من المسئولية مما يؤدى إلى انخفاض معدل الإنتاج مقارنة بنمط القيادة الذى يركز على العاملين .

٣. دراسات جامعة أوهايو (Ohio) . تعتبر الدراسة التى قامت بها جامعة ولاية أوهايو الأمريكية فى أواخر الأربعينيات من القرن العشرين ، من أكثر دراسات القيادة شمولاً ودقة . وقد خلصت هذه الدراسات والتى تمت تحت إشراف شارتل (C. Shartle) إلى وجود بعدين مستقلين هما الهيكل والعاملين . ويتضمن البعد الأول مجموعة من المتغيرات السلوكية المرتبطة بتنظيم العمل أطلق عليها (Initiating Structure) إشارة إلى مبادرة القائد بتنظيم العمل وتحديد الأساليب والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف . أما البعد الثانى فيتضمن مجموعة من المتغيرات السلوكية أطلق عليها (Consideration) وتشير إلى اهتمام القائد بالجوانب الإنسانية للمرؤوسين . ويفيد معنى استقلال البعدين أن درجة اهتمام القائد بأى منهما لايؤثر على الآخر ، ومن ثم يمكن تصور أربعة أنماط للقيادة كما فى الشكل رقم (٢/٣) .

الإهتمام بالعاملين ↑

• إهتمام منخفض بالهيكل • إهتمام مرتفع بالعاملين	• إهتمام مرتفع بالهيكل • إهتمام مرتفع بالعاملين
• إهتمام منخفض بالهيكل • إهتمام منخفض بالعاملين	• إهتمام مرتفع بالهيكل • إهتمام منخفض بالعاملين

الإهتمام بالهيكل →

شكل رقم (٢/٣) – دراسات أوهايو للقيادة

(٣) تجارب ديناميات الجماعة

أسفرت تجارب الهاوثورن عن أهمية الدور الذى تلعبه جماعة العمل بالنسبة للفرد ، فهى مصدر إشباع لأعضائها بالنسبة لحاجاتهم الاجتماعية كالصداقة والانتماء والاتصال بالآخرين . كما أنها تشبع حاجة الفرد إلى الأمان وحاجته إلى المعرفة بمعاونته فى حل مشكلات العمل . ونظراً لأن الفرد فى حاجة إلى الجماعة ، فإنها تستطيع أن تؤثر بقوة على سلوكه ، ومن هنا فقد استحوذت الجماعات الصغيرة على اهتمام الكثير من العلماء وفى مقدمتهم كيرت ليفين (Kurt Lewin) الذى قام بدراسات عديدة استهدفت الكشف عن أثر قرار الجماعة على سلوك الفرد ، وكذلك سولومون آش (Solomon E. Asch) الذى قام بدراسة الآثار السلبية لسلوك الجماعة على الفرد .

١. تجارب كيرت ليفين (Kurt Lewin) . أجرى كيرت ليفين سلسلة من التجارب عن أثر قرار الجماعة على التغير فى سلوك الفرد . فحاول فى الدراسة الأولى أن يغير عادات الطعام لربات البيوت حيث كان مهتماً بتشجيعهن على مزيد من الاستخدام لبعض أنواع اللحوم غير المرغوبة من قبلهن . وكانت المشكلة التى تواجه المجتمع الأمريكى أثناء الحرب العالمية الثانية ، أن معظم اللحوم العادية ترسل للجنود فى جبهة القتال ، والمطلوب البحث عن وسيلة يكون من شأنها زيادة إقبال ربات البيوت على أنواع معينة من اللحوم كالكبد والكلاوى التى يعزف الأمريكيون عن تناولها . فقام ليفين باختيار ست مجموعات من ربات البيوت المتطوعات فى الصليب الأحمر وتراوح العدد فى كل مجموعة من ١٣ إلى ١٧ سيدة . وتم تقسيم المجموعات الست إلى قسمين يضم كل قسم ثلاث مجموعات ، وأعطى القسم الأول محاضرة مثيرة لاهتمامهن يحثهن فيها على مزيد من استخدام تلك الأنواع من اللحوم ، وقام بإلقاء المحاضرة أخصائى فى علوم التغذية . أما القسم الثانى فقد عرض عليهن نفس الموضوع من خلال المناقشة الجماعية التى قام بإدارتها أحد الباحثين . وكان مضمون المحاضرة والمناقشة واحد ، غير أنه تم إبلاغ السيدات فى القسم الثانى أنه سيتم متابعة تنفيذهن لقرار الجماعة . وكشف مسح تتبعى عن أن ٣% من جماعات المحاضرة قد جربن نوعاً من هذه اللحوم ، بينما جربته ٣٢% من جماعات المناقشة . وبناءً على ذلك اقترح ليفين ستة عوامل يحتمل أن تفسر هذه الفروق بينهما وهى :

- نوع الجماعة ، فقد كانت جماعات الصليب الأحمر ممن يعملن مع بعضهن البعض ، كما كانت هذه الجماعات ذات تنظيم جيد . ومن ثم فربما كانت الجماعات المنظمة أكثر استجابة للمناقشات الجماعية .
- درجة الاندماج ، ففى موقف المحاضرة يكون المستمع سلبياً ، ومن ثم فربما يكون موقف المناقشة الجماعية قد أوجد درجة أكبر من الاندماج تفسر ما لوحظ من فرق .
- التوقع ، ذلك أن الجماعات فى موقف المناقشة الجماعية قد أخطرت بأنه سيتم نوع من المتابعة ، فربما يكون هذا التوقع للمتابعة كان من شأنه إحداث الفرق .
- عملية صنع القرار ، ويعنى هذا إعطاء أفضلية لبديل واحد وهو فى هذه الحالة استخدام نوع بديل من اللحوم . وما دام أن صنع القرار قد حدث فى موقف المناقشة الجماعية فقط ، فربما كان هذا مفسراً للفرق .
- شخصية القائد ، إن المحاضرين وقائد المناقشة الجماعية يمثلون أشخاصاً مختلفين ، ومن ثم فربما يرجع الأثر إلى الفروق فى شخصيات القادة الذين تولوا المحاضرة أو المناقشة .
- المجاراة لمعايير الجماعة ، على الرغم من أن الفرد فى موقف المحاضرة يكون وسط جماعة إلا أنه يشعر سيكلوجياً أنه وحيد . ومن ثم فربما يعزى الفرق إلى الأثر الأكبر لمعايير الجماعة فى موقف المناقشة الجماعية .

وأجريت دراسة ثانية استخدمت فيها ست مجموعات من الأمهات يتراوح عدد كل منها مابين ست إلى تسع سيدات . وكانت المحاولة هنا تهدف إلى زيادة استهلاك اللبن الجاف فى تغذية الأطفال . وكانت المجموعات غير منظمة ، كما قام نفس الشخص بدور المحاضر وقائد المناقشة الجماعية ، كما لم يتم إخبار المشاركات بأنه ستتم متابعتهن . وأجريت متابعة بعد أسبوعين ، ثم مرة أخرى بعد أربعة أسابيع . وفى كلتا الحالتين كانت الزيادة فى الاستهلاك أكبر فى موقف المناقشة الجماعية . ومن ثم خلص ليفين إلى أنه لايمكن تفسير ذلك من خلال الفروق فى نوع الجماعة أو التوقع أو شخصية القائد .

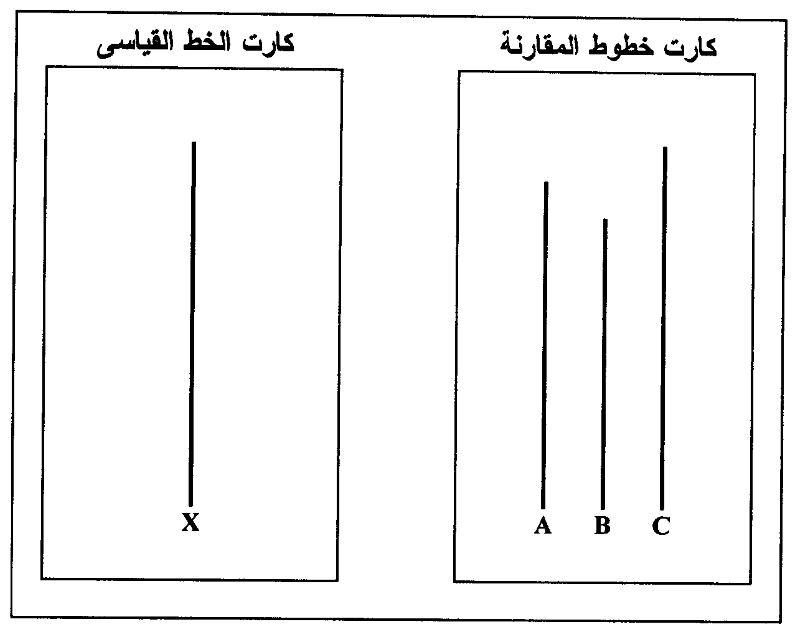
كما أجريت دراسة ثالثة بذلت فيها محاولة لزيادة استهلاك الأطفال من عصير البرتقال وزيت كبد الحوت ، وكانت المشاركات عبارة عن أمهات مزارعات وحل أسلوب التلقين الفردى فى هذه الدراسة محل المحاضرة ، واعتقد ليفين أنه إذا كان أثر المناقشة الجماعية راجعاً إلى درجة أكبر من الاندماج مع المحاضر ، فمن المحتم أن يخلق التلقين الفردى درجة أكبر من هذا الاندماج ، ومن ثم يكون أكثر فاعلية من المناقشة الجماعية ، ومرة ثالثة كانت المناقشة الجماعية أكثر فعالية. وبناءاً على ذلك استنتج ليفين أن درجة الاندماج لاتمثل متغيراً لتفسير سلوك الجماعة وهو مايعنى أن ثمة متغيرين أساسيين يمكن على أساسهما تفسير سلوك الفرد داخل الجماعة وهما أسلوب صنع القرار والمجاراة لمعايير الجماعة .

٢. تجارب آش (Solomon Asch) . منذ حوالى نصف قرن أجرى عالم النفس الاجتماعى سولومون آش (Solomon. Asch) سلسلة من التجارب المعملية للتعرف على الجوانب السلبية لديناميات الجماعة ، فقام باختيار مجموعات من بين طلبة المدارس يتراوح عدد كل منها ما بين سبعة إلى تسعة ، وطلب منهم النظر إلى ١٢ زوج من الكروت مشابهة لتلك الموضحة بالشكل رقم (٣/٣) .

وكان التساؤل الأساسى الذى طرحه آش هو : إلى أى مدى يوافق الفرد على الرأى الخطأ للمجموعة التى ينتمى إليها ؟ . وللإجابة على هذا التساؤل كان يطلب من كل عضو بالمجموعة اختيار خط من كارت خطوط المقارنة (A-B-C) الذى يتطابق فى الطول مع الخط بالكارت القياسى (X) . وأوعز آش إلى جميع الأعضاء بكل مجموعة ، ماعدا شخص واحد بها وبدون علمه ، أن يتم اختيار إجابة خاطئة لدراسة مدى تأثير هذا الاختيار الخاطئ على الشخص موضع التجربة وكان الشخص موضع الاختبار آخر من يدلى برأيه ، فكان يجد نفسه خاضعاً لقوتين متعارضتين ، تتمثل القوة الأولى فى إدراكه الذاتى وخبرته الشخصية بالحل الصحيح الذى يبدو واضحاً ، وتتمثل القوة الثانية فى اتفاق باقى أعضاء المجموعة على الحل الخطأ . وأسفرت نتائج التجربة عن خضوع ٨٠% من الأشخاص موضع الاختبار لرأى المجموعة الخاطئ مرة واحدة على الأقل ، بينما استقل ٢٠% فقط برأيهم .

وفى نفس الاتجاه ، قام وليام وايت (W. Whyte) بدراسة عن العلاقات الاجتماعية والتنظيمات غير الرسمية للعاملين ، خلص فيها إلى أن الخصائص المهنية للعاملين

ومكانتهم الاجتماعية وعلاقاتهم تفسر إلى حد كبير سلوكهم الفردى والاجتماعى . وقدم جورج هومانز (George Homans) تصوراً عن الجماعة البشرية من خلال مفهومه عن التبادل (Reciprocity) الذى يعنى أن كمية الإنتاج تؤثر وتتأثر بالتفاعل بين العامل وزملائه ورؤسائه ، وكذلك بعواطفه نحو الجماعة ، وبالعمل ذاته .



شكل رقم (٣/٣) – تجربة آش حول الجوانب السلبية لديناميات الجماعة

ثانياً : إتجاه الموارد البشرية

إذا كانت حركة العلاقات الإنسانية قد أولت اهتماماً كبيراً لديناميات الجماعة والتنظيم غير الرسمى وأنماط القيادة وانطلقت من افتراضاتها عن الرجل الاجتماعى (Social Man) فثمة اتجاه آخر استفاد رواده من النظريات التى قدمها علماء النفس وانطلق من مفهوم الرجل الباحث عن تحقيق الذات (Self-Actualizing Man) ، مركزاً على ضرورة الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة ، وهو مانطلق عليه اتجاه الموارد البشرية (The Human Resources Orientation) ، والذى يقوم على افتراضات ثلاثة هى :

- أن العنصر البشرى هو أثمن موارد المنظمة وأكثرها قيمة ، ويفرض ذلك على إدارة المنظمة أن تتعرف على أفضل سبل تفاعل العاملين مع بعضهم البعض فى إطار العمل بالمنظمة .
- أن تقوية الأواصر والعلاقات بين الفرد والمنظمة هو بمثابة حجر الزاوية الذى يرتكز عليه العمل . ويعنى ذلك أن على إدارة المنظمة السعى لاستخراج الطاقات الابداعية ، والتركيز على أخلاقيات العمل ، وتنمية الاحساس بالمسئولية لدى العاملين .
- أن هناك ارتباطاً شديداً بين الحاجة إلى تحقيق الذات لدى الفرد ، وبين ولائه وانتمائه للمنظمة ، ومن ثم فإن تحقيق التكامل بين مصلحة الفرد ومصلحة المنظمة يعد مدخلاً هاماً لتوجيه الجهود فى سبيل تحقيق المنظمة لأغراضها .

ويعبر عن هذا الاتجاه العديد من النظريات والنماذج ، ومن بينهاماقدمه دوجلاس ماكجريجور (Douglas McGregor) فيما أطلق عليه نظرية (X) ، ونظرية (Y) . وقد استند ماكجريجور أستاذ الادارة الصناعية بالجامعات الأمريكية ، إلى نظرية ماسلو للتمييز بين الفكر الكلاسيكى وافتراضاته عن مفهوم الرجل الاقتصادى (Economic Man) والنتائج التى تمخضت عنها حركة العلاقات الإنسانية وافتراضاتها عن الرجل الاجتماعى (Social Man) . وصنف هذه الافتراضات وتلك ومايترتب عليها من سلوك بين إطارين أطلق على أحدهما نظرية (X) وعلى الآخر نظرية (Y) ، ضمنها كتاباً نشر فى عام ١٩٦٠بعنوان (The Human Side of Enterprise) . أى أن أفكار ماكجريجور تعتبر تحليلاً مقارناً بين الاتجاه الكلاسيكى العقلانى واتجاه العلاقات الإنسانية على أساس أن الفلسفة التى يعتنقها المدير تعد محدداً أساسياً لسلوكه تجاه العاملين الذين يأتى سلوكهم كرد فعل لسلوك المدير ، ومن ثم فإن الفلسفة الإدارية تصبح هى العامل الحاكم للسلوك التنظيمى .

ويرى ماكجريجور أن ممارسات المدير تنبع من افتراضاته الشخصية حول الطبيعة البشرية ، فعلى سبيل المثال أن المدير الذى تقوم افتراضاته على عدم الثقة فى العاملين ، سيسعى إلى الرقابة عليهم من خلال الإشراف المباشر

للتحقق من اتباع التعليمات والتهديد بالعقاب . مثل هذا النوع من المديرين ينطلق من عدة افتراضات أطلق عليها ماكجريجور نظرية (X) ، وهى :

- أن العمل بغيض وكريه إلى النفس بالنسبة لغالبية البشر .
- أن الفرد لايرغب فى تحمل المسئولية ويفضل التوجيه من الغير .
- أن الفرد العادى لديه قدرات إبداعية منخفضة لحل المشكلات .
- أن الإنسان يهمه قبل كل شئ راحته والإحساس بالأمان فى العمل .
- لايعمل الفرد على تحقيق أهداف المنظمة إلا تحت الرقابة الصارمة .

وأشار دوجلاس ماكجريجور إلى أنه على الرغم من أن هناك مايؤيد هذه الافتراضات ، إلا أن هناك من الدلائل مايشير إلى أنها جاءت على أساس رد فعل العاملين للضغوط الواقعة عليهم من جانب الإدارة ، فقد قامت على افتراضات معينة والزعم بصحتها والتصرف على أساسها مما أدى إلى رد فعل من الجانب الآخر فسجل رد الفعل هذا على أنه السلوك الطبيعى للعاملين وبنيت عليه افتراضات النظرية . وأوضح ماكجريجور أن نظرية (X) تنطلق من افتراضات غير صحيحة عن الطبيعة البشرية التى لايحكم سلوكها الدوافع المادية والمطالب الدنيا فحسب والتى تتمثل فى إشباع الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن فقط ، فالعاملين شأنهم فى ذلك شأن المديرين يمكن أن تحرك دوافعهم الاحتياجات العليا . وعلى هذا الأساس فثمة افتراضات أخرى أكثر صدقاً فى تفسير الطبيعة البشرية أطلق عليها ماكجريجور نظرية (Y) تتمثل فى :

- أن العمل نشاط طبيعى تماماً كاللعب والراحة ، وأن الإنسان العادى لايكرهه أساساً بل يمكن أن يحبه الإنسان ويستمتع به وأن يكون مصدراً للإشباع والرضا .
- أن الفرد لاتحركه فقط الدوافع المادية ، إذ أن لديه حاجات أخرى يسعى لإشباعها كحاجته إلى الاحترام والتقدير وحاجته لتحقيق الذات . ومن هنا فإن استخدام الحوافز المادية كثواب أوالتهديد بالعقاب ليسا السبيلين الوحيدين لحثه على العمل بل قد تكون أقلها تأثيراً .

- أن هناك استعداد لدى الفرد لتحمل المسئولية والسعى إليها تحت الظروف المواتية فى إطار سعيه لإشباع الحاجة إلى تحقيق الذات . ومن ثم فإنه يتعين على إدارة المنظمة أن تعمل على إتاحة الفرص الملائمة لتنمية هذا الاستعداد لدى الفرد .

- أن الالتزام بأهداف المنظمة يتوقف على ما يتوقعه الفرد من مكافآت وعوائد نتيجة بلوغ تلك الأهداف . وأن من أهم ما يتوقع الفرد هو تحقيق الذات الذى يكون نتيجة للجهد المبذول نحو تحقيق أهداف المنظمة .

- أن القدرة على الابداع والابتكار وحل المشكلات هى خاصية لكل البشر وليست قاصرة على فئة بذاتها ، ولكنها موزعة بين الجميع بدرجة كبيرة . ويستلزم ذلك أن تعمل إدارة المنظمة على تنمية القدرات الكامنة لدى جميع الأفراد والاستفادة منها .

- أن طاقات وقدرات الفرد ليست مستغلة استغلالاً كاملاً فى الحياة الصناعية الحديثة ، حيث يتم استخدام قدر محدود فقط الطاقات والقدرات العقلية والجسمية الكامنة لدى الشخص العادى .

ومن خلال استعراضنا لنظرية (X) ونظرية (Y) ، نخلص إلى القول بأن نظرية (X) تقوم على أن ثمة تناقض بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة وأن سلوك العاملين يتشكل طبقاً لعوامل خارجية تتمثل فى المكافآت التى يمكن أن يحصل عليها أو خوفه من العقاب الذى يمكن أن يتعرض إليه . وبناءً على ذلك فإن المدير الذى يعتقد بصحة هذه النظرية ليس لديه إلا أداتين فقط لحمل العاملين على تحقيق أهداف المنظمة هما الثواب والعقاب ، وهو ما يطلق عليه ماكجريجور نظرية الجزرة والعصا (The Carrot and Stick Theory) ، أى أسلوب الترغيب والترهيب .

وعلى العكس من ذلك تقوم نظرية (Y) على أنه ليس هناك تناقض بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة وأن سلوك العاملين لايتشكل وفقاً لعوامل خارجية فقط ، ولكن تحركة أيضاً عوامل ذاتية تنبع من الحاجة إلى تحقيق الذات وما يتطلبه ذلك من الرغبة فى الإنجاز واحترام الذات والرغبة فى الانتماء . ويرى

ماكجريجور أن العوامل الذاتية أكثر قوة وتأثيراً من العوامل الخارجية ، ويقع على إدارة المنظمة مسئولية تهيئة الظروف الملائمة التى تمكن العاملين من إشباع حاجاتهم للإنجاز والتعبير عن الذات أثناء ممارستهم لأعمالهم .

وكما هو واضح فإن الممارسات الإدارية التى تستند إلى فلسفة نظرية (Y) تؤكد على الاستقلالية والرقابة الذاتية ، وتشجيع العاملين على تنمية قدراتهم وتحديد واجباتهم الوظيفية وهو ما يؤدى إلى التوافق بين أهدافهم وأهداف المنظمة . ويتطلب ذلك ضرورة توافر نمط قيادة يسعى لتحقيق مشاركة العاملين فى صنع القرارات ، والثراء الوظيفى من خلال التفويض واللامركزية .

ثالثاً : نظرية صنع القرار

إذا كان اتجاه الموارد البشرية قد أسهم بشكل مؤثر فى تصحيح النظرة إلى الفرد داخل المنظمة عن تلك التى أكدها المدخل العقلانى ووضع الدوافع البشرية كمتغير استراتيجى فى فهم الظاهرة التنظيمية ، إلا أنه أهمل بعداً هاماً فى السلوك التنظيمى وهو المتعلق بحل المشكلات التى تواجه المنظمة .

وعلى الرغم من ارتباط صنع القرار بكافة العمليات الادارية ، فإن معظم المفكرين الكلاسيك لم ينظروا إلى ذلك إلا فى إطار السلطة وإمكانية تفويضها . ولعل شستر برنارد (Chster Barnard) هو أول من قدم تحليلاً له مغزاه لصنع القرار فى كتابه (The Function of the Executive) . غير أن الفضل يرجع إلى ثلاثة من علماء معهد كارنيجى للتكنولوجيا ببتسبرج هم سايمون ومارش وسيرت (Simon , March and Cyert) ، فى دراسة صنع القرار وإلقاء المزيد من الضوء على جانب هام من جوانب الظاهرة التنظيمية .

وكما سبق أن أوضحنا ، فقد انتقد سايمون المبادئ التى خلص إليها فايول ورواد نظرية التقسيم الادارى ، كما انتقد الافتراضات التى انطلق منها تايلور ورواد نظرية الإدارة العلمية حول مفهوم الرجل الاقتصادى (Economic Man) الذى يسعى إلى تحقيق منفعته الخاصة وأنه على بينة كاملة بجميع البدائل

المتاحة لديه الأمر الذى يتيح له فرصة اختيار البديل الأمثل دائماً . وبدلاً من ذلك اقترح سايمون الأخذ بمفهوم الرجل الإدارى (Administrative Man) الذى يسعى إلى تحقيق منفعته الخاصة ولكنه لايعرف دائماً ماهية تلك المنفعة ، كما أنه على بينة بعدد محدود من البدائل المتاحة ولديه قدرات محدودة على الاختيار من بينها وهو ما أطلق عليه سايمون مصطلح العقلانية المقيدة (Bounded Rationality) ، ومن ثم فإنه يسعى إلى اختيار البديل الملائم وليس البديل الأمثل . وتتضمن عملية صنع القرار ثلاثة أنشطة أساسية ، حددها سايمون على النحو التالى :

١. نشاط التفكير (Intelligence Activity) ، وتتضمن هذه المرحلة الفحص الدقيق للظروف التى تستلزم صنع القرار .

٢. نشاط التصميم (Design Activity) ، ويتم فى هذه المرحلة اكتشاف وتطوير وتحليل التصرفات الممكنة .

٣. نشاط الاختيار (Choice Activity) ، وتدور هذه المرحلة الثالثة والأخيرة حول الاختيار الفعلى ، بمعنى اختيار تصرف بذاته من بين تصرفات عديدة ممكنة .

ويرى سايمون أن العبء يقع على عاتق المنظمة لمساندة أعضائها فى عملية صنع القرارات ، وذلك بتوضيح الغايات وتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها . ذلك أن الغايات والأهداف هى بمثابة المرشد والدليل لكيفية صنع القرارات ، إذ أنها تأتى تعبيراً عن المقدمات القيمية (Value Premises) بمعنى الافتراضات حول الغايات المفضلة أو المرغوبة والتى تعتبر بمثابة الأساس الذى تستند إليه القرارات . وترتبط المقدمات القيمية بالمقدمات الواقعية (Factual Premises) والتى تعنى الافتراضات حول ما يحدث فعلاً فى الواقع . ويرى سايمون أنه كلما كانت المقدمات القيمية واضحة كلما انعكس ذلك على المقدمات الواقعية وبالتالى على القرارات ونواتجها النهائية . واستناداً إلى ذلك ، فإن شاغلى المستويات العليا يصنعون قراراتهم استناداً إلى مقدمات قيمية أكبر من هؤلاء الذين يشغلون مستويات تنظيمية أدنى حيث يصنعون قراراتهم استناداً إلى مقدمات واقعية

بصورة أكبر . فقرارات المستويات العليا تدور حول ما ينبغى أن تفعله المنظمة ، أما المستويات الأدنى فتدور قراراتها حول اختيار الكيفية التى تنجز بها المنظمة أعمالها بصورة أفضل .

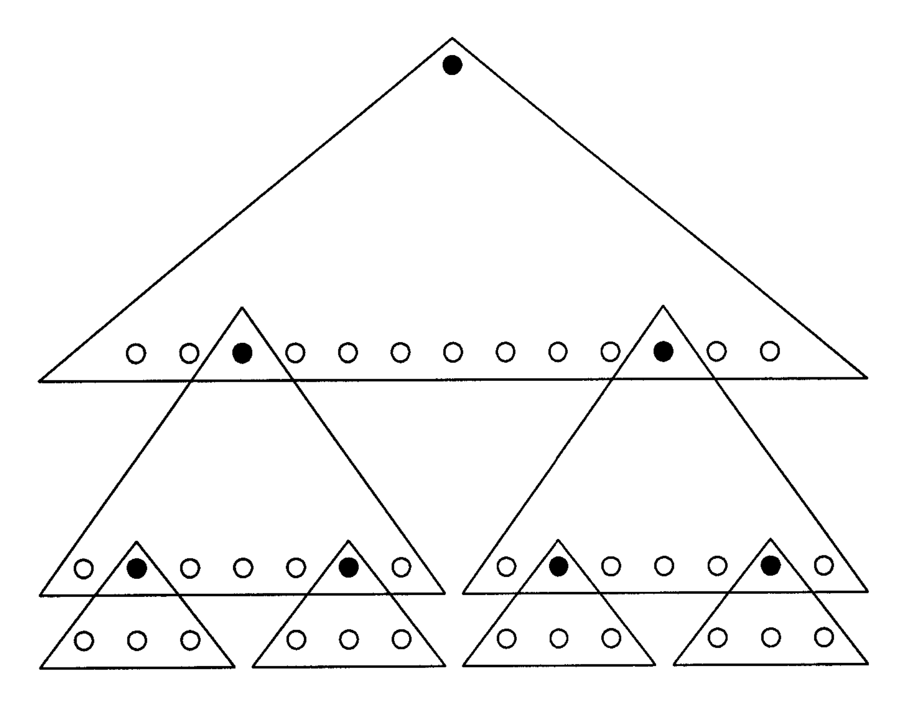
وتتسم الغايات النهائية التى تسعى المنظمات إلى تحقيقها عادة بالغموض وعدم الدقة ، فبعضها يسعى مثلاً لنقل وتطوير المعرفة ، بينما يسعى البعض الآخر للحفاظ على النظام العام ، والثالث يسعى للحفاظ على الصحة العامة والعناية بالمرضى ... وهكذا . ولا تعطى مثل هذه الغايات النهائية معاييراً واضحة يتم على أساسها صنع القرارات ، إلا أنه يمكن استخدامها كنقطة بداية فى سلسلة الغايات / الوسائل (Mean-Ends Chain) والتى تتضمن تحديد الغايات النهائية التى تسعى المنظمة لتحقيقها ، ثم السعى لاكتشاف مجموعة من الوسائل لتحقيق تلك الغايات ، والنظر إلى كل وسيلة باعتبارها هدفاً فرعياً ، واكتشاف مجموعة من الوسائل لتحقيقه والتى ينظر إليها أيضاً باعتبارها أهدافاً فرعية . أى أننا بصدد بناء هرمى للأهداف يكون بموجبه كل مستوى بمثابة غاية نهائية للمستوى الأدنى منه وهى فى ذات الوقت وسائل للمستوى الأعلى .

رابعاً : المدخل النفسى/الاجتماعى وعلم التنظيم

أسفر الأخذ بالمدخل النفسى/الاجتماعى عن العديد من النتائج التى كان من شأنها تطوير مفاهيم جديدة فى فهم الظاهرة التنظيمية وأهمها :

أولاً : أن المنظمة ليست نظاماً فنياً/اقتصادياً فقط ، ولكنها نظام اجتماعى (Social System) كذلك ، من شأنه تحديد معايير قد تختلف عن المعايير الرسمية داخل المنظمة . ونظراً لأهمية الجماعة والتفاعل بين أعضائها على النحو الذى أسفرت عنه الدراسات التجريبية ، وكذلك ضرورة تطوير نظام فعال للاتصالات يسمح بتدفق المعلومات عبر المستويات التنظيمية المختلفة ، فقد خلص ليكرت (Rensis Likert) إلى أن الهياكل التنظيمية التقليدية القائمة على أساس العلاقة الفردية الرأسية بين الرئيس والمرؤوس لاتسمح باستغلال الطاقات الكامنة لدى الفرد وتعوق الاتصالات داخل المنظمة

واقترح بديلاً لذلك حلقة الوصل (Linking Pin) كمفهوم جديد فى إطار التصميم التنظيمى يوضحه الشكل (٤/٣) . ويتخذ مفهوم حلقات الوصل من الجماعة وحدة للتنظيم على النقيض من الفكر الكلاسيكى الذى يتخذ من الفرد وحدة للتنظيم . واقترح ليكرت أن يتم تصميم المنظمة على أساس عدد من جماعات العمل الأساسية ، ويتم الربط بين تلك الجماعات من خلال تكوين جماعات أعلى تضم كل جماعة منها عدداً من رؤساء الجماعات الأساسية ، ثم يتم تكوين جماعة أخرى أعلى تضم رؤساء الوحدات الأدنى ، وهكذا نرى أن قمة الهرم التنظيمى تتشكل من جماعة تضم الرئيس الأعلى للمنظمة ورؤساء جماعات العمل فى المستوى الثانى ، ويسمح هذا الأسلوب بتحقيق التنسيق الأفقى والرأسى داخل المنظمة .



شكل رقم (٤/٣) - حلقة الوصل طبقاً لتصور ليكرت

ثانياً : إستناداً إلى نتائج دراسات أوهايو وميتشيجان ودراسات أخرى مشابهة ، تم استنباط العديد من النماذج الخاصة بأنماط القيادة ، فقدم ليكارت (R. Likert) نموذجه المعروف بالنظم الأربعة فى الإدارة (The Four Systems of Management) والذى يميز فيه بين أنماط أربعة للقيادة ، ويحدد أهم السمات المميزة لكل نمط على النحو التالى :

١. السلطوى الاستغلالى(Exploitive Autocratic) لايثق فى المرؤوسين ، ولايسمح لهم بأى درجة من درجات الحرية لمناقشة أمور العمل ، كما أنه لايسعى للحصول على آرائهم أو مقترحاتهم .

٢. السلطوى الخير (Benevolent Autocratic) يثق فى المرؤوسين بحذر كثقة السيد بالخادم ، مع السماح لهم بدرجة محدودة من الحرية لمناقشة أمور العمل ، وقد يسعى أحياناً للحصول على آرائهم ومقترحاتهم .

٣. الديموقراطى التشاورى (Consultative Democratic) يثق فى المرؤوسين بدرجة كبيرة وإن لم تكن كاملة ، ويسمح لهم بدرجة مناسبة من الحرية لمناقشة أمور العمل إلى جانب أنه يسعى عادة للحصول على آرائهم .

٤. الديموقراطى المشارك (Participative Democratic) يثق فى المرؤوسين ثقة كاملة . ويسمح لهم بحرية كاملة لمناقشة أمور العمل كما أنه يسعى دائما للحصول على آرائهم ومقترحاتهم .

وقدم بليك وموتون (Blake & Mouton) نموذج الشبكة الإدارية (Managerial Grid) ويقوم على التمييز بين أنماط القيادة استناداً إلى بعدين هما مدى اهتمام القائد بالعمل ، ومدى اهتمامه بالعاملين كما يتضح ذلك من الشكل رقم (٣/٥) . ويتحدد على المحور الأفقى مدى اهتمام القائد بالعمل وبدرجات تتراوح من (١) إلى (٩) ، وعلى المحور الرأسى مدى اهتمامه بالعاملين وبدرجات تتراوح أيضاً من (١) إلى (٩) . وتمثل (١) أدنى درجات الاهتمام ، وتمثل (٩) أقصى درجات الاهتمام .

وبناءاً على ذلك فإن الشبكة الإدارية تحتوى على (٨١) نمطاً قيادياً ، إلا أن الأنماط الأساسية تتمثل فى خمسة أنماط ، يتصف كل منها بمجموعة من الخصائص طبقاً لمدى اهتمام القائد بالعمل أو بالعاملين ، وذلك على النحو التالى :

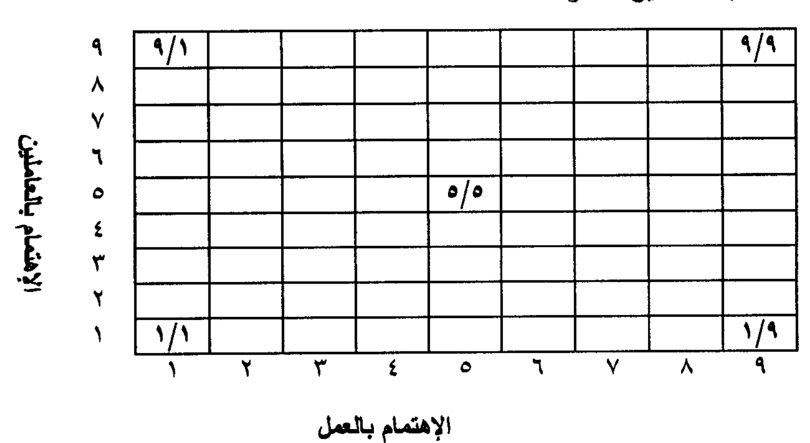
- النمط (١/١) القيادة البيروقراطية (Bureaucratic Leadership) ، ويعرف هذا النمط أحياناً بأنه النمط الذى يعمل على إفقار المنظمة ؛ ذلك أن اهتمامه بكل من عنصرى العمل والعاملين فى أدنى مستوى فهو لايهتم بمشاعر العاملين ولايهمه أداء العمل ، ويكاد ينحصر دوره فى توصيل البيانات والمعلومات من الرؤساء إلى المرؤوسين وتوصيل نتائج التنفيذ من المرؤوسين إلى الرؤساء .

- النمط (٩/٩) القيادة الجماعية (Collaborative Leadership) ، وهو على النقيض تماماً من النمط السابق ، حيث يعمل على إثراء المنظمة ويهتم بالعمل والعاملين إلى أقصى درجة ، ويستطيع تحقيق التكامل بين أقصى استخدام للعلاقات الانسانية وأعلى تركيز على أداء العمل ويوصف هذا النمط بأنه يعمل على بناء الفريق .

- النمط (٥/٥) القيادة الاستراتيجية (Strategic Leadership) ، ويتخذ هذا النمط موقفاً وسطاً سواء بالنسبة للعمل أو العاملين ، ويسعى إلى تحقيق التوازن بين أداء العمل والاهتمام بالعلاقات الانسانية ، ومن ثم فإنه يوصف بأنه يقف فى منتصف الطريق .

- النمط (١/٩) القيادة المساندة (Supportive Leadership) ، ويتطرف هذا النمط فى الاهتمام بالعاملين مع إهمال عنصر العمل ، ويسعى إلى إرضاء العاملين وإقامة علاقات اجتماعية طيبة معهم ولو على حساب العمل . ومن ثم فهو أقرب مايكون إلى مدير النادى الاجتماعى .

- النمط (٩/١) القيادة الموجهة (Directive Leadership) ، وهو على النقيض من النمط السابق حيث يتطرف فى الاهتمام بأداء العمل مع إهمال العاملين والعلاقات الانسانية والتضحية بها إذا اقتضت متطلبات العمل ذلك ، ويوصف بأنه المدير المقاول .



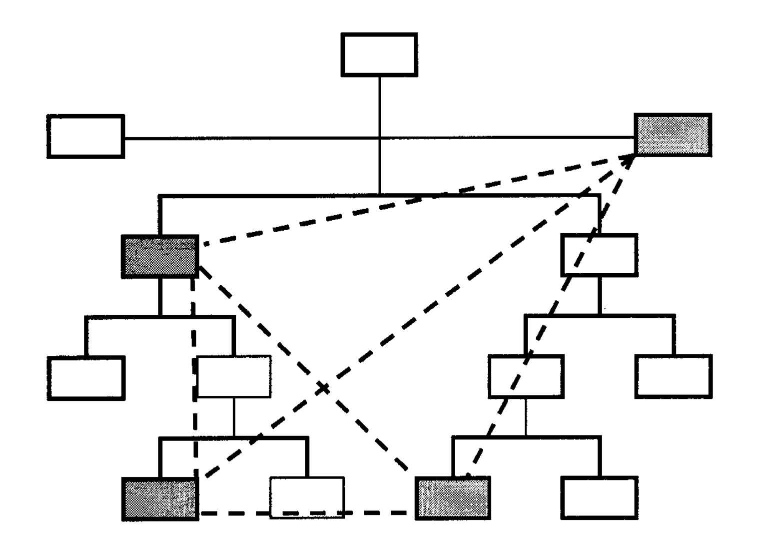
شكل رقم (٥/٣) – نموذج الشبكة الإدارية

وتخلص هذه النماذج إلى أن أنماط القيادة (Leadership Patterns) تلعب دوراً هاماً فى الأداء ، وأن النمط السلطوى (Authoritarian) ، ليس هو النمط المناسب ، ومن ثم ينبغى التحول عنه إلى النمط الديموقراطى (Democratic) .

ثالثاً : أن ثمة تنظيم غير رسمى (Informal Organization) يلعب دوراً هاماً فى أداء الفرد واتجاهاته نحو العمل ، وذلك جنباً إلى جنب مع التنظيم الرسمى . فقد أوضحت تجارب الهاوثورن أن مجموعة العمل وضعت لنفسها قواعد عامة تحكم نشاطها . وأكد شستر برنارد (Chester Barnard) على ظاهرة التنظيم غير الرسمى فى كتابه الشهير (The Functions of the Executive) الذى صدر عام ١٩٣٨ ، حيث أشار إلى أنه فى كل تنظيم رسمى هناك تنظيم آخر غير رسمى . وبينما يقوم التنظيم الرسمى على أساس عقلانى وبشكل محدد هيكلياً ، فإن التنظيم غير الرسمى يقوم على أساس عاطفى كما أنه غير محدد ، إذ يعتمد على العلاقات التى تنشأ تلقائياً بين العاملين سواء كانت شخصية تقوم على التوافق أو على أساس نوعية المهنة أو غير ذلك من الأسباب اللانهائية والتى لايمكن حصرها ويرى برنارد أن التنظيم غير الرسمى ضرورى لتفعيل التنظيم الرسمى ، وأنه بتفاعلهما معاً ينتج التنظيم الفعلى .

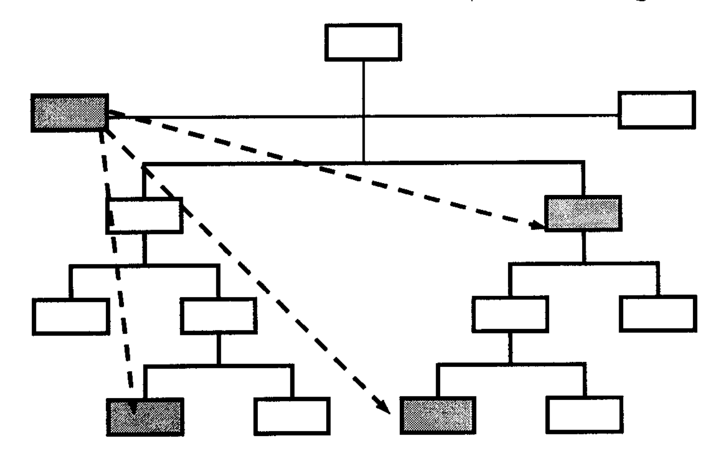
وقد بحث فيفنر و شيروود (J. Pfiffner & F. Sherwood) ، هذه الظاهرة وأمكنهما التمييز بين ثلاثة نماذج محتملة للتنظيم غير الرسمى . وقد بينا أن هناك أنماطاً من العلاقات تؤثر على شكل التنظيم الرسمى ، ونظرا إليها كأنها إضافات شفافة على هيكل التنظيم الرسمى ، ومن أهم هذه الاضافات العلاقات الشخصية والعلاقات الوظيفية وعلاقات القوة . واستناداً إلى ذلك فإنه يمكن التمييز بين نماذج ثلاثة للتنظيم غير الرسمى هى : النموذج الشخصى ، النموذج الوظيفى ، النموذج السياسى .

- **النموذج الشخصى** ، ويتميز بنمط العلاقات التى تربط بين بعض أعضاء المنظمة والتى تتخذ نمط العلاقات الشخصية بسبب الشعور بالتجاذب سواء بسبب المهنة أو العقيدة أو الرأى أو الإنتماء إلى بلدة واحدة أو معهد دراسى واحد أو غير ذلك من الأسباب . ويتميز هذا النموذج بعدم وضوح خطوط القوة فيه ، وغالباً ماتتم الاتصالات بين أعضائه على قدم المساواة بمعنى أنه لايوجد فيه رئيس ومرؤوسين ، كما يوضح ذلك الشكل رقم (٦/٣) .



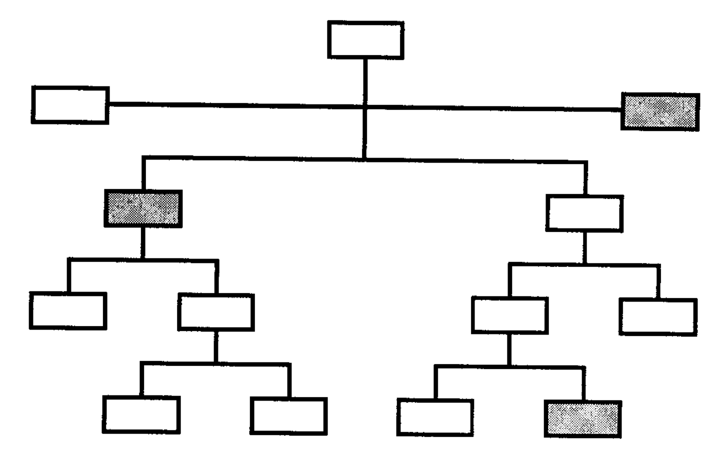
شكل رقم (٦/٣) - النموذج الشخصى فى التنظيم غير الرسمى

- **النموذج الوظيفى** ، وينشأ هذا النموذج بين أحد الأشخاص وأشخاص آخرين بسبب علاقات عمل مباشرة بينه وبينهم ، كأن يكون الشخص خبيراً أو مستشاراً ويتصل بحكم عمله مع بعض العاملين فى مواقع مختلفة بالمنظمة ، الأمر الذى ينتج عنه تنظيماً خارج إطار العلاقات والقواعد الرسمية يكون على رأسه ذلك الشخص إما بسبب الحاجة إليه أو مايمكن أن يؤديه من خدمات أو الحماية التى يبسطها على الآخرين أو غير ذلك من الأسباب ، ويوضح الشكل رقم (٧/٣) النموذج الوظيفى للتنظيم غير الرسمى .



شكل رقم (٧/٣) - النموذج الوظيفى فىالتنظيم غير الرسمى

- **النموذج السياسى** ، فى كثير من الحالات نجد بعض أعضاء المنظمة يتمتعون بنفوذ خاص قد يكون بسبب قرابتهم أو صداقتهم لرئيسها أو غيره ممن يشغلون مواقع رسمية مؤثرة ، أو بسبب مايتمتعون به من مال أو علم أو جاه . مثل هؤلاء يستقطبون الآخرين حولهم ويمثلون مراكز قوة من الضرورى أخذها فى الحسبان . ويوضح الشكل رقم (٨/٣) ، أن مراكز القوى قد توجد فى كافة أرجاء المنظمة .



شكل رقم (٩/٣) – النموذج السياسى فى التنظيم غير الرسمى

وبينت دراسات عديدة أن التنظيم غير الرسمى ينشأ عادة لسد الفراغ فى الجوانب التى يعجز التنظيم الرسمى عن ملئها . فإذا كان التنظيم الرسمى بطيئاً مثلاً فى توصيل المعلومات إلى أعضاء المنظمة أو يتعمد إخفائها عنهم ، فإن التنظيم غير الرسمى يتولى هذه المهمة سواء بتسريب المعلومات التى يحصل عليها بعض أعضائه أو عن طريق تداول الإشاعات أو غير ذلك من الأساليب . وقد تكون للتنظيم غير الرسمى جوانب إيجابية ، عندما يشعر أعضاء التنظيم غير الرسمى بانتمائهم للمنظمة والإحساس بالفخر والاعتزاز بذلك ، الأمر الذى يدعوهم إلى ممارسة الضغوط على الآخرين من أجل العمل لصالح المنظمة ويعنى ذلك التوافق بين أهداف التنظيم الرسمى وأهداف التنظيم غير الرسمى . أما الجوانب السلبية للتنظيم غير الرسمى فتتضح عندما يتفق أعضاؤه على التستر على الأخطاء التى يقوم بها بعض أعضائه ، أو ممارسة ضغوطهم للحصول على مزايا ومكاسب بصرف النظر عما إذا كان ذلك يتفق مع صالح المنظمة أو على حسابها .

الفصل الرابع

مدخل النظـــــــم

واجه العلماء والفلاسفة منذ وقت طويل مشكلة كيفية فهم العالم الذى نعيش فيه والظواهر التى تحيط بنا، وأمكن التوصل عبر مراحل التطور البشرى إلى المدخل التحليلى الذى تتمثل مقولته الأساسية فى رد أى مشكلة إلى أبسط عناصرها. واكتشف علماء الأحياء أن المدخل التحليلى لا يفى بأغراض دراسة الكائنات الحية ؛ إذ أن رد هذه الكائنات إلى عناصرها الأولية لا يقدم تفسيراً شاملاً لها . كذلك أدرك دارسو الظواهر الاجتماعية أيضاً عدم كفاية المدخل التحليلى ، فعندما يتغيب فرد عن الأسرة مثلاً ، فإن طبيعة العلاقات القائمة بين باقى أفرادها لا تظل كما كانت، بل تتأثر حتماً بغياب ذلك الفرد .

ولم تكن المنظمات فى القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين بالتعقيد الذى نشهده اليوم ، ومن ثم كانت المداخل الكلاسيكية كافية لدراستها . أما اليوم فإن التعقيد يشمل : الحجم ، والاندماج بين الشركات ، والشركات متعددة الجنسيات ، والتنافس على الأسواق والموارد ، والتغير التكنولوجى ، وثورة الاتصالات والمعلومات ، وغير ذلك من التعقيدات . وأمام هذه التحديات أصبح من الضرورى تطوير مداخل جديدة لفهم الظواهر المختلفة ، وجاء مدخل النظم ليلبى هذه الضرورة .

وفى تناولنا لمدخل النظم ، سنعرض أولاً للنظرية العامة للنظم ، ثم نناقش أهم النظريات التى تحاول تفسير الظاهرة التنظيمية فى إطار هذه المدرسة ، ونركز فيها على نظرية السيبرنيطيقا ، ونظرية النظام المفتوح .

أولاً : النظرية العامة للنظم

قام عالم الأحياء النمساوى بيرتالانفى (Ludwig Von Bertalanffy) بوضع أسس لنظرية جديدة فى أوائل الثلاثينات وطورها فى أوائل الخمسينيات من القرن العشرين تعرف باسم النظرية العامة للنظم (General Systems Theory) ، مشيراً فيها إلى أنه من أجل فهم سلوك الكائن الحى بصورة أفضل، فإنه يجب النظر إليه ككل موحد متوجهاً لتحقيق هدف ما فى إطار من التفاعل والترابط بين الأجزاء المكونة له . وفى عام ١٩٥٤ تشكلت جمعية علمية فى أمريكا تحت اسم جمعية النظرية العامة للنظم برئاسة بيرتالانفى وضمت فى عضويتها عالم الاقتصاد كينيث بولدنج (Kenneth Boulding) وعالم الرياضيات أناتول رابوبورت (Anatol Rapoport) وعالم النفس رالف جيرارد (Ralph Gerard) ، وذلك بهدف تطوير النظرية العامة للنظم والنماذج المشتقة منها ، وقد تغير اسم الجمعية بعد ذلك إلى جمعية أبحاث النظم العامة .

وترجع كلمة نظام (System) إلى الأصل الإغريقى (Synistanai) بمعنى يجمع أو يضم الأشياء بعضها إلى بعض ، وكما يعرفها المعجم الوسيط فهى الترتيب والاتساق ، وبعبارة أخرى فإن كلمة نظام تعنى لغوياً مجموعة من العناصر المرتبة مع بعضها البعض . أى أن النظام يختلف عن كونه مجرد تكدس أو تجمع من أجزاء غير مترابطة ، فهو تجمع من أجزاء مترابطة تشكل كلاً موحداً . ويعرفه بيرتالانفى (Bertalanffy) بأنه كيان يحافظ على بقائه من خلال التفاعل المتبادل بين أجزائه . ويعنى هذا التعريف أن النظام ليس مجرد علاقة سبب ونتيجة بين مكوناته ، ولكنه تفاعل متبادل بين تلك المكونات ، فكما يؤثر (أ) على (ب) ، فإن (ب) هو الآخر يؤثر على (أ) . والأمثلة على ذلك كثيرة ومتنوعة مثل : الذرة والخلية الحية وجسم الإنسان والسيارة والمجتمع والدولة والنظام الشمسى والمجرة .

ويمكن أيضاً أن ننظر إلى الكثير من الظواهر التى نتعامل معها فى حياتنا اليومية باعتبارها نظماً مثل نظم النقل والمواصلات والنظم السياسية والنظم الاقتصادية والنظم الاجتماعية وغيرها . حتى أن العلم ذاته يمكن النظر إليه باعتباره جسداً منظماً من المعرفة ، فهو ترتيب متكامل من الحقائق والمبادئ والنظريات تنتظم فى ترابط منطقى مكونة كلاً متماسكاً .

ونظراً لأن النظام هو فى واقع الأمر كل موحد تتفاعل مكوناته مع بعضها البعض ، فإنه يتسم بمجموعة من الخصائص نوجزها أهمها على النحو الآتى :

١. الغائية (Teleology) ، بمعنى كونه موجهاً نحو غاية معينة ، بعبارة أخرى فإن كل نظام يشتمل على مكونات تتفاعل وتعتمد على بعضها البعض من أجل تحقيق غاية أو غايات تبرر وجود هذا النظام .

٢. الشمولية (Holism) ، فالنظام تترابط أجزاؤه ويعتمد بعضها على البعض الآخر ، ومن ثم لا ينبغى النظر إليها كعناصر مستقلة ، ولكن ككل موحد .

٣. التدرج (Hierarchy) ، ذلك أن كل نظام يحتوى على نظم فرعية (Sub-Systems) فى مستوى أدنى ، كما أنه هو ذاته بمثابة نظام فرعى من نظام أعلى (Super-System) .

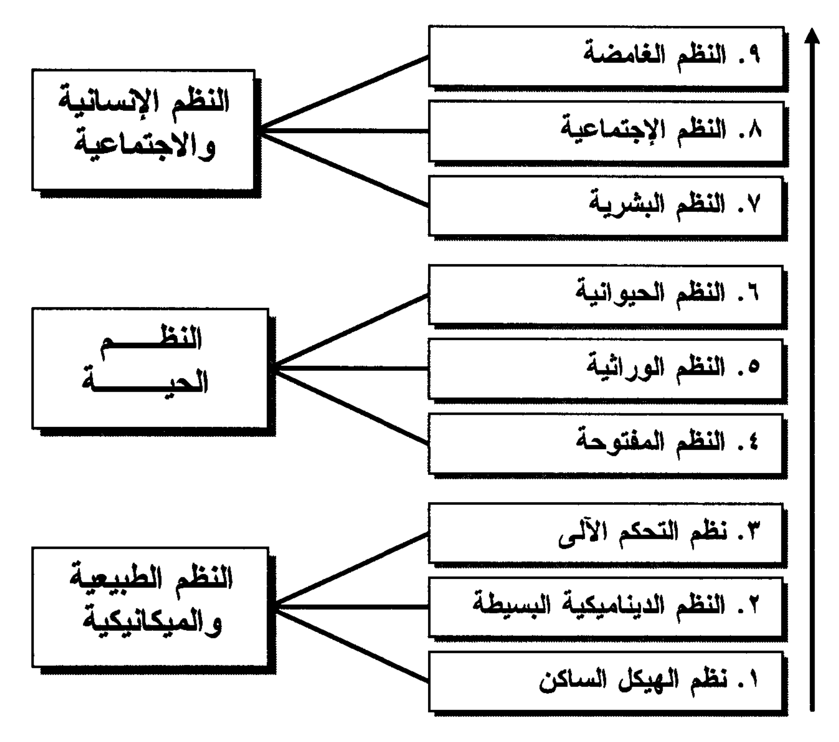
٤. العلاقات (Relationships) ، وتتمثل فى الروابط التى تربط عناصر النظام ببعضها البعض وهى إما أن تكون علاقات تكافل (Symbiotic) وهى العلاقات التى لا تستطيع النظم العمل بدونها ، وقد تكون أحادية القطب (Unipolar) بمعنى الاعتماد الكامل لأحد العناصر على النظام ، أو أن تكون ثنائية القطب (Bipolar) بمعنى الاعتماد المتبادل بين العناصر . وقد تتخذ العلاقات بين عناصر النظام شكل التآزر (Synergistic) ، وهى العلاقات التى تضيف إلى أدائه ؛ ذلك أنها أكثر من مجرد كونها تعاون ، بل ترقى إلى مستوى الفعل المشترك (Combined Action) ، والتى يكون من شأنها إنتاج مخرجات أكثر من مجموع المخرجات التى تنتجها العناصر المختلفة عندما تعمل بشكل مستقل ، ويتم التعبير عنها بأن ٢ + ٢ = ٥ ، أو (١+١) > ٢.

٥. البيئة (Environment) ، وهى كل ما يقع خارج حدود النظام ويؤثر فيه ويتأثر به .

٦. الحدود (Boundaries) ، فكل نظام له حدوده التى تميزه عن غيره من النظم فى البيئة التى يعمل فى إطارها .

وقد بذلت عدة محاولات من قبل الباحثين والعلماء لتصنيف النظم طبقاً لدرجة تعقيدها ، فيشير تشيكلاند (P. Checkland) إلى مستويات خمسة هى : النظم الطبيعية

(Natural Systems) ، والنظم الفيزيائية (Physical Systems) ، والنظم التجريدية (Abstract Systems) ، والنظم الإنسانية (Human Systems) ، والنظم الغامضة (Transcendental Systems) . أما كينيث بولدنج (Kenneth Boulding) ، فيميز بين تسعة مستويات يوضحها الشكل رقم (١/٤) .



شكل رقم (١/٤) – تصنيف بولدنج للنظم

١. نظم الهيكل الساكن (Static Structure) ، أى الأطر (Frameworks) مثل التركيب البنيوى لجسم الانسان أو الحيوان ، أو مواقع النجوم فى النظام الشمسى ، أو ترتيب الذرات فى المواد .

٢. النظم الديناميكية البسيطة (Simple Dynamic) ، ويشير إلى النظم الأوتوماتيكية المنضبطة (Clockworks) ، التى تتحدد حركتها بشكل مسبق مثل المجموعة الشمسية أو الساعة .

٣. نظم التحكم الآلى (Control Mechanism) ، أو مايعرفه بولدنج بالسيبرنيطيقية (Cyberanetic) ، وهى النظم التى تسعى إلى الإبقاء على التوازن فى ظل معطيات ومعايير محددة مثل منظم الحرارة (Thermostat) ، وتوازن الكائن الحى ، والتوازن البيئى .

٤. النظم المفتوحة (Open Systems) ، وهى النظم القادرة على البقاء بما تحصل عليه من موارد وطاقة من البيئة المحيطة ، وذلك باعتبارها نظماً مفتوحة ويعبر عنها الخلية (Cell) والتى تتكاثر عن طريق الانشطار الثنائى .

٥. النظم الوراثية (Genetic) ، وهى النظم التى تتكاثر عن طريق نظم الوراثة (Genetic Systems) كالنبات (Plant) الذى يتكاثر بانتاج البذور التى تحتوى على تعليمات مبرمجة ، وهو ما يطلق عليه (Blueprinted-growth) أى التكاثر عن طريق النسخ .

٦. النظم الحيوانية (Animal) ، وتتسم هذه النظم فى هذا المستوى بالقدرة على إدراك تفاصيل البيئة المحيطة والحصول منها على المعلومات من خلال الحواس كالسمع والبصر واللمس والشم ، وتحويلها إلى انطباع ذاتى (Image) . ويتسم سلوك النظام بكونه سلوك هادف ويتحدد استجابة للمثيرات الخارجية بالاضافة إلى الادراك الذاتى .

٧. النظم البشرية (Human) ، بالاضافة إلى كافة خصائص النظم فى المستوى الحيوانى ، فإن النظم التى تقع فى المستوى البشرى تتسم كذلك بخاصية الوعى والادراك العقلى ، بمعنى أن الفرد لايدرك فقط ، ولكنه أيضاً على وعى بأنه يدرك . يضاف إلى ذلك القدرة على الكلام وفهم الرموز ، واستقبال المعلومات وتخزينها وإعادة صياغتها بما يتفق والأهداف التى يسعى لتحقيقها ، والقدرة على التخطيط وتطوير الأدوات التى تمكنه من السيطرة على شئون حياته .

٨. النظم الاجتماعية (Social) ، من الصعب الفصل بين هذا المستوى من النظم وبين سابقه الذى ينظر إلى الانسان الفرد كنظام ؛ ذلك أن الفرد لا يمكنه العيش منعزلاً عن الآخرين فهو نتاج لأدوار عديدة يمارسها ويتأثر بها ويؤثر فيها .

ويتضمن هذا المستوى الفاعلون فى المستوى السابق الذين يعملون فى إطار نظم اجتماعية وثقافية مشتركة . وتقع المنظمة ضمن هذا المستوى من النظم .

٩. النظم الغامضة (Transcendental) ، ويتضمن هذا المستوى من النظم كل ما يخرج عن حدود المعرفة البشرية ، ويختص بالمطلق والأبدى ، وما وراء الطبيعة ، وما يطرح من تساؤلات لا تجد لها إجابات . ويدخل فى نطاق هذا المستوى الأديان والفلسفة .

ويمكن النظر إلى المستويات الثلاثة الأولى فى تصنيف بولدنج على أساس كونها نظماً طبيعية أو ميكانيكية ، وتعتبر الأساس المعرفى للعلوم الطبيعية مثل الفيزياء والفلك . وتدخل المستويات الثلاثة التالية فى إطار النظم الحية ، وتحظى باهتمام علماء الأحياء . وتختص المستويات الثلاثة الأخيرة بالنظم الاجتماعية والانسانية وتحظى باهتمام العلوم الاجتماعية والفنون والأديان والعلوم الانسانية .

وتعنى النظرية العامة للنظم بتطوير إطار نظرى لفهم العلاقات التى تربط بين الظواهر المختلفة ؛ بما يمكن من وضع نماذج (Models) قابلة للتطبيق فى مجالات متنوعة سواء كانت فيزيائية أو بيولوجية أو سلوكية أو اجتماعية . ومن ثم فإن الهدف البعيد والنهائى هو منظومة يمكن من خلالها ربط الحقول المعرفية ببعضها البعض .

وتتمثل الحاجة إلى مثل هذه المنظومة نظراً لمشكلة الاتصال بين مختلف الحقول المعرفية . فعلى الرغم من التشابه بين أساليب البحث العلمى ، فإن نتائج الأبحاث والدراسات لا تستطيع أن تتجاوز حدود العلوم المختلفة ، وهو ما يجعل من تلك العلوم جزراً منفصلة بحكم التخصص الدقيق بما يقف عقبة فى سبيل تطوير نظرية شاملة عن المعرفة .

وعلى الرغم من ذلك ، فهناك بعض النواحى الايجابية فى التطور المعاصر للعلم تتمثل فى ظهور حقول معرفية جديدة كتفاعل بين أكثر من حقل معرفى واحد وهى ماتعرف بالدراسات البينية (Interdisiplinary Studies) مثل : علم النفس الاجتماعى (Social Psychology) ، الكيمياء الحيوية (Biochemistry) ، الفيزياء الفلكية (Astrophysics) ، علم النفس الاقتصادى (Economic Psychology) . وتؤكد هذه الحقول الدراسية طبيعة العلاقات بين جوانب المعرفة المختلفة .

ويقدم علم التنظيم نموذجاً واضحاً على ذلك ؛ إذ يضم فى إطاره معارف من حقول معرفية عديدة مثل : الاجتماع ، الهندسة ، الأنثروبولوجى ، السياسة ، السيكولوجى . ويستلزم هذا التطور المعرفى وجود إطار تحليلى يمكن من خلاله الدمج بين هذه الحقول المعرفية ، وهو ما تسعى إليه النظرية العامة للنظم والنماذج المشتقة منها .

ثانياً : نظرية السيبرنيطيقا

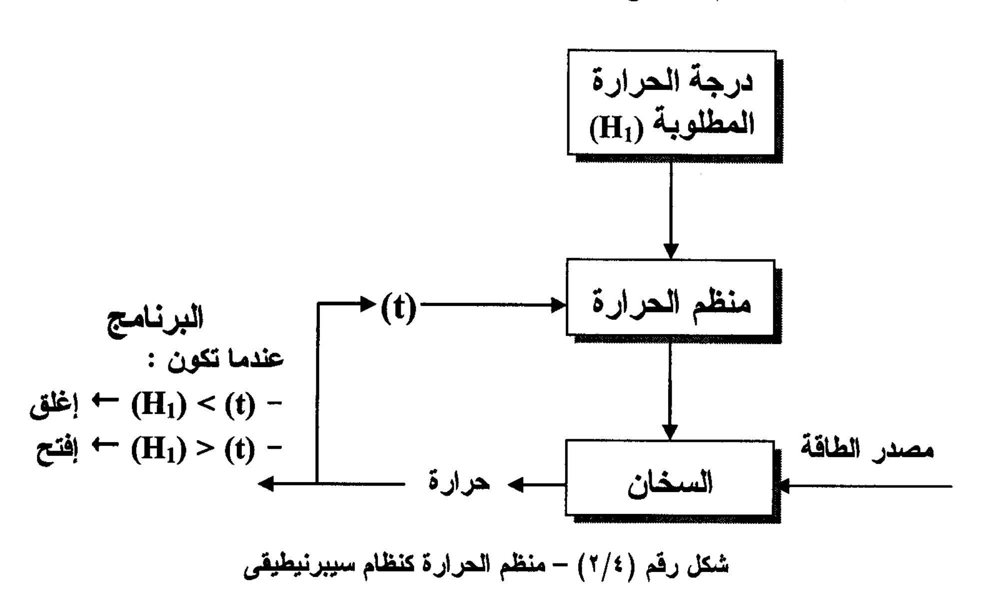
فى ذات الوقت الذى كان بيرتالانفى وزملاؤه يسعون إلى تطوير النظرية العامة للنظم ، كان عالم الرياضيات الأمريكى نوربرت وينر (Norbert Wiener) ، يعمل على تطوير جهاز لتقدير المدى لآلات التصوير التى يستخدمها سلاح الجو الأمريكى . وأسفرت دراساته عن التوصل إلى ما يعرف بنظرية السيبرنيطيقا (Cybernetics Theory).

وتتلخص نظرية السيبرنيطيقا (Cybernetics Theory) فى إمكانية الضبط الذاتى للنظم الآلية والعضوية عن طريق عملية رد الفعل وتوصيل المعلومات . وأصبح ما كان يحدث من ردود الأفعال فى النظم الآلية بواسطة الإنسان ، ممكناً بواسطة جهاز فى الآلة نفسها مثل منظم التبريد فى الثلاجة أو فى جهاز التكييف . وبذلك أصبح من الممكن إحداث حالة من التوازن بعد التحكم فى الجهاز الضابط لهذه العملية دون تدخل مباشر من الإنسان . وقد نتج عن التفكير النظرى فى استخدام الآلا ت ذات الأجهزة الضابطة لردود أفعالها معادلات بدا نفعها عند تطبيقها على الكائنات بما فى ذلك الإنسان . فقد أصبح واضحاً أنه فى أى سلوك موجه نحو هدف معين ، لابد من وجود شبكة يكون السلوك فيها مضبوطاً عن طريق التحكم فى ردود الأفعال .

ويتضح من ذلك أن نظرية السيبرنيطيقا فى الضبط هى نظرية الوظيفة التى تؤكد الطريقة التى يضبط بها النسق الوظيفى مباشرة عن طريق رد الفعل . أما الشبكة التى يمكن للسيبرنيطيقا تصورها فهى أنساق من الاتصال وأنساق من الضبط . ومن الممكن اعتبار أى نسق للضبط عن طريق رد الفعل نسقاً للاتصال . ولقد أصبح من الممكن التكهن بردود أفعال الأشخاص فى مواقف معينة نتيجة ما يحدث من مثيرات .

ولعل المثال الواضح على ذلك هو منظم الحرارة (Thermostat) فى الشكل رقم (٢/٤) والذى ويوضح أن النظام يتكون من مكون يقوم بتحويل المدخلات الى مخرجات

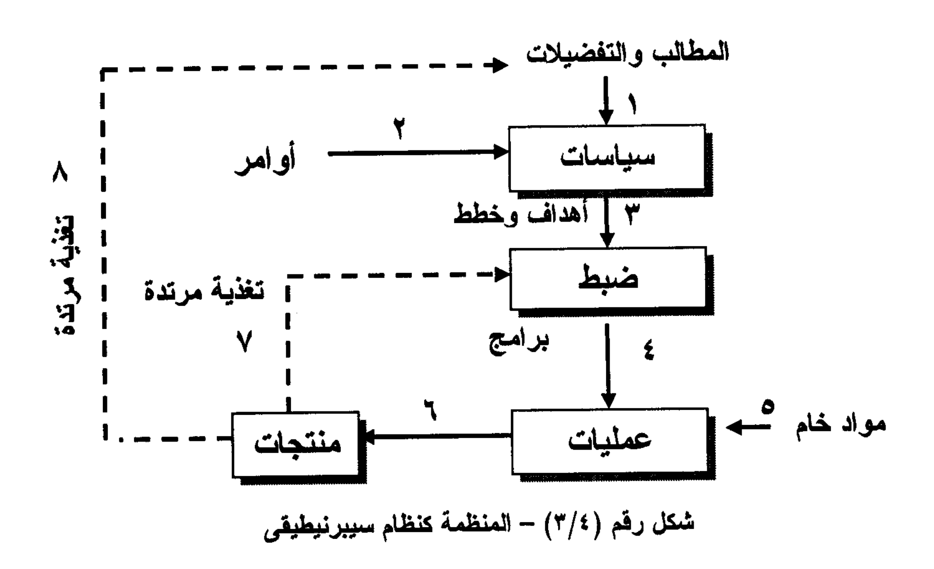
وهو السخان الذى يحول الوقود والأوكسيجين إلى حرارة . ومكون آخـر يعمـل علـى المقارنة بين درجات الحرارة المرغوب فيها وتلك الموجودة فعلا وهو مـنظم الحـرارة (الترموستات) . وهناك تفاعل متبادل بين هذين المكونين ، فالسخان يعمل علـى تغييـر درجة الحرارة طبقاً لما يحدده (الترموستات) الذى يتحكم فى فتح وغلق السخان بناءًا على معلومات يزود بها عن الفرق بين درجة الحرارة المتحققة فعلا ودرجة الحرارة المرغوب فيها والتى تعرف باسم البرنامج (Program) .



شكل رقم (٢/٤) – منظم الحرارة كنظام سيبرنيطيقى

ويوضح الشكل رقم (٣/٤) كيفية النظر إلى المنظمة باعتبارها نظاما سـيبرنيطيقياً. ويتطلب ذلك ضرورة التأكيد على أهمية التشغيل والضبط ومركز الـسياسات والتـدفقات بينها؛ حيث يتولى مركز السياسات وضع الاهداف التى يسعى النظام لتحقيقها بناءًا علـى المطالب والتفضيلات (١). وتتخذ بعض هذه التفيـضلات والمطالـب شـكل الاوامـر (Orders) سواء من عملاء المنظمة أو من مستوى تنظيمى أعلى (٢). ويقوم مركز إعداد السياسات بنقل الاهداف الى مركز الضبط (٣)، الذى يقوم بتطبيق البرامج على مـستوى التشغيل (٤) حيث تحويل المواد الخام الى منتجات (٥،٦). ويتولى مركز الضبط متابعـة المخرجات ومقارنة كميتها ونوعيتها بالمعايير الموضوعة بواسـطة مركـز الـسياسات استناداً إلى التغذية المرتدة (٧)، الأمر الذى يتيح إمكانية تصحيح الانحرافات طبقاً للبرامج

والمعايير الموضوعة. وهناك حلقة تغذية مرتدة ثانية (٨) تشير إلى تأثير رد فعل من هم خارج المنظمة كالعملاء مثلا على مراجعة تحديد الأهداف.



شكل رقم (٣/٤) – المنظمة كنظام سيبرنيطيقى

ويؤكد النموذج السيبرنيطيقى على أهمية مستوى التشغيل داخل المنظمة ، ذلك المستوى الذى تتم فيه عملية الانتاج ؛ فتحليل التدفقات الفنية (المدخلات – الفعاليات الداخلية – المخرجات) يشكل أهمية كبرى لفهم النظام ، ويتم التعامل مع مركز التحكم ومركز السياسات من حيث تأثيرها على هذه التدفقات الفنية .

ويمكن تطبيق هذا الاطار التحليلى على المنظمة ككل أو على النظم الفرعية المكونة لها كل على حدة . فعلى سبيل المثال يمكن تطبيق هذا الاطار التحليلى على النظام الفرعى للتوظيف داخل المنظمة والذى يتكفل بضرورة الوفاء باحتياجات النظم الفرعية الأخرى داخل المنظمة من العماله المدربة وكذلك مراقبة عملية تعيين وتدريب العاملين الجدد . كما يمكن أن يستخدم هذا الاطار لتحليل عمل المنظمة ككل ، فعلى سبيل المثال شركة تنتج وتوزع وتقوم بعملية مراقبة الجودة على منتجاتها ، تحاول مراقبة مبيعاتها السابقة وتفضيلات المستهلكين ؛ حتى يمكنها مواكبة متغيرات السوق .

ثالثاً : نظرية النظام المفتوح

يعرف بولدنج المستوى الرابع للنظم باسم النظم المفتوحة (Open Systems) ، وهـى النظم القادرة على البقاء بما تحصل عليه من موارد وطاقة من البيئة المحيطة ، ويـشير إلى أن معظم الأطر النظرية للعلوم الاجتماعية مازالت فى المـستوى الثـانى وتـسعى للوصول إلى المستوى الثالث ، أى النظم السيبرنيطيقية . غير أن التطور فى دراسـات التنظيم يؤكد أن جهوداً كثيرة قد بذلت من جانب الباحثين والعلماء لدراسة المنظمة كنظام مفتوح . وجاء الإسهام الأكبر لإثنين من العلماء بجامعة ميتشيجان همـا كـاتز و كـان (D. Katz and R. Kahn) ، لتطبيق مفهوم النظام المفتوح على المنظمات ، تضمنها الكتاب الذى أصدراه عام ١٩٦٦ تحت عنوان (The Social Psychology of Organizations) .

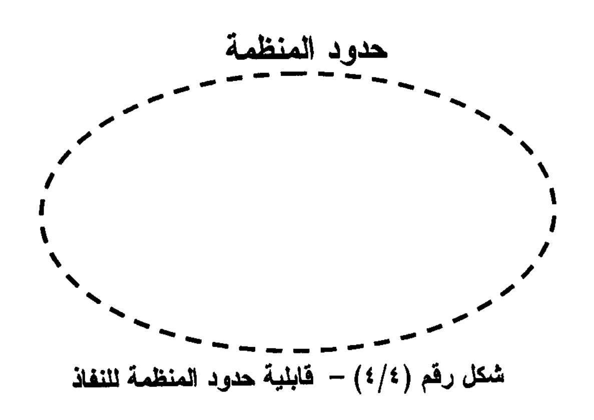
وعندما ننظر إلى المنظمة كنظام مفتوح ، نجد أنها تتضمن ترتيباً لعناصر بينها علاقات متبادلة تتفاعل مع بعضها البعض فى إطار الحدود التى تفصلها عن البيئة التى تعمل بها. أى أنها تتضمن مجموعة من العناصر والعمليات الديناميكة .

(١) العناصر الأساسية

يختلف الكتاب والباحثون حول العناصر الأساسية للمنظمة كنظام مفتوح ، إلا أنه يمكن تلخيص أهم هذه العناصر على النحو الآتى :

١. **الحدود** (Boundaries)، فكل نظام له الحدود التى تميزه عن غيره من النظم ، وبالتالى فإن لكل منظمة حدودها التى تميز بينها وبين غيرها من المنظمات فى إطار البيئة التى تعمل فى إطارها . ويمكن أن تكون هذه الحدود فيزيقية كالمبانى مثلاً ، أو مؤقته مثل وردية العمل ، أو اجتماعية مثل الخصائص المشتركة لجماعة العمل. . . أو غير ذلك أو كل ذلك . وعلى الرغم من أن الحدود تمثل سياجاً يفصل المنظمة عن غيرها ، إلا أن هذا السياج ليس أصماً مصمتاً ، بل يتسم بقدر من القابلية للنفاذ (Permeable) بما يسمح بالتفاعل مع البيئة المحيطة كما يوضح ذلك الشكل رقم (٤/٤) . وتمثل القابلية للنفاذ قضية حساسة بالنسبة لقدرة المنظمة على البقاء ، فكما زادت هذه القابلية للنفاذ كلما أدى

ذلك إلى إمكانية خضوع المنظمة للمطالب الخارجية. وكلما قلت درجة النفاذية أدى ذلك إلى عزلة المنظمة بما يعنيه ذلك من صعوبة الحصول على الموارد اللازمة لبقائها .

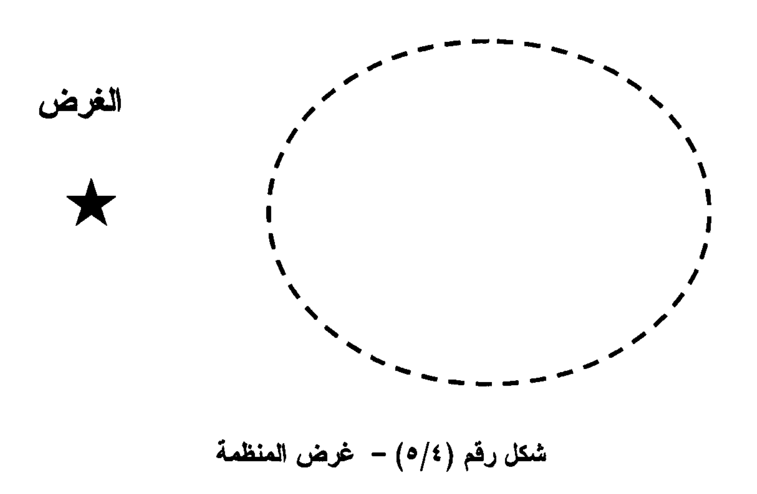


شكل رقم (٤/٤) – قابلية حدود المنظمة للنفاذ

٢. الغرض والأهداف (Purpose / Goals) ، لكل منظمة غرض أساسى أو مبرراً للوجود . وتملك المنظمة الحرية الكاملة لتحديد الغرض الذى يبرر وجودها ، طالما كان ذلك متوافقاً مع البيئة التى تعمل فى إطارها وأن لديها القدرة على تحقيقه . ويعبر الشكل رقم (٤/٥) على ارتباط الغرض مع بيئة المنظمة .

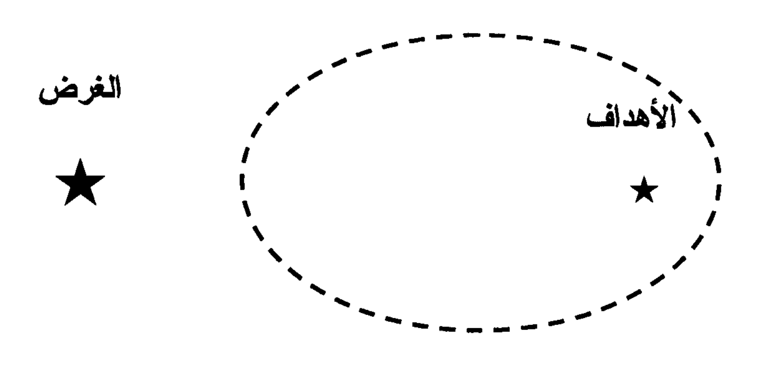
ونحن نستخدم مصطلح الغرض (Purpose) ليتضمن الأهداف التى تلبى حاجات المنظمة، وكذلك حاجات البيئة التى تعمل بها. وعلى هذا الأساس فإن غرض المنظمة هو بمثابة اتفاقية ضمنية أوعقد ضمنى بين المنظمة والبيئة التى تعمل فيها والتى من شأنها تأمين بقاء المنظمة عند الوفاء بها . ومن هنا ، فلن يكون غرض المنظمة كاملاً إذا اقتصر فقط على ما تسعى المنظمة لتحقيقه ، كأن تعلن مثلاً أن غرضها يتمثل فى تحقيق أعلى قدر من الأرباح . وقد يكون ذلك هو فى واقع الأمر السبب فى وجود المنظمة ، غير أن البيئة التى تعمل فى إطارها لا تنظر إليها بذات النظرة ، بل تتوقع منها تقديم السلع والخدمات مثلاً والتى تيعين تقديمها فى ضوابط معينة ، كأن المسئولية الاجتماعية أو المسئولية تجاه الحد من تلوث البيئة أو غيرها . وتحقيق التوازن بين متطلبات المنظمة ومتطلبات البيئة يقع على عاتق المسؤولين عن إدارة المنظمة . فالسعى لتحقيق أقصى قدر من الأرباح مع تجاهل حاجة العملاء، من شأنه تهديد بقاء المنظمة . وعلى الجانب الآخر

فإن العمل على تلبية حاجة العملاء دون النظر إلى توقعات المنظمة من نسب معينة من الأرباح مثلاً من شأنه كذلك تهديد إمكانية المنظمة فى الاستمرار .



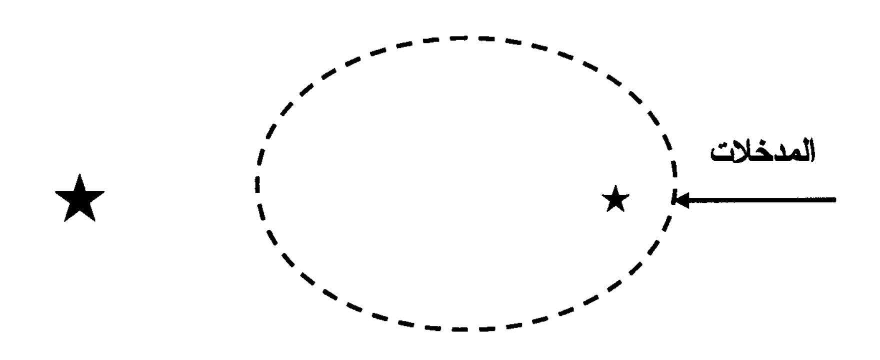
شكل رقم (٤/٥) – غرض المنظمة

وإذا كان الغرض هو عقد بين المنظمة والبيئة ، فإن الأهداف (Goals) هى قضية داخلية يتم تحديدها من قبل المنظمة ذاتها لتكون بمثابة المرشد للبرامج التى يتم وضعها لتحقيق الغرض الذى من أجله أنشئت المنظمة ، ويوضح ذلك الشكل رقم (٤/٦) .



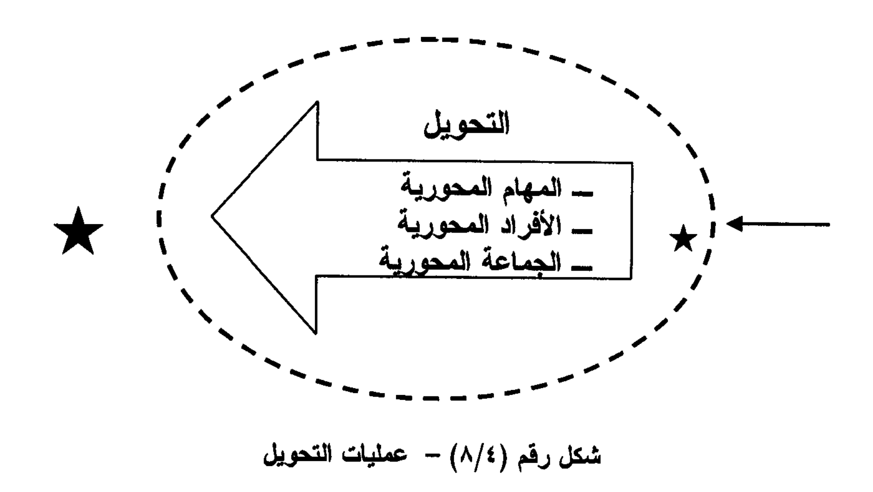
شكل رقم (٤/٦) – أهداف المنظمة

٣. **استيراد الطاقة (Importation of Energy)** ، لايستطيع أى نظام مفتوح أن يحافظ على استمراريته بدون الحصول على الموارد التى تمثل الطاقة بالنسبة له ، وتعتبر بمثابة مدخلات (Inputs) للنظام . وتستورد النظم المفتوحة الطاقة من البيئة الخارجية ، فالخلية تحصل على الأوكسجين من الدم المتدفق ، ويحصل الجسم على الأكسجين من الهواء وعلى الغذاء من العالم الخارجى ، وتعتمد الشخصية على العالم الخارجى فى المثيرات فعندما يوضع شخص فى غرفة مظلمة مانعة لوصول الصوت والضوء تظهر عليه علامات من الإضطراب العقلى . ولاتستطيع المنظمة أن تحافظ على استمراريتها بدون الحصول على الموارد من البيئة التى تعمل فيها كما يوضحها الشكل رقم (٧/٤) . وتتمثل مدخلات المنظمة فى المواد الخام والعنصر البشرى والمعدات والأموال والمعلومات وغيرها مما يلزم للحفاظ على قيام المنظمة بوظائفها . ويؤدى فشل المنظمة فى الحصول على المدخلات اللازمة إلى ضمورها وتلاشيها .



شكل رقم (٧/٤) – المدخلات

٤. **الفعاليات الداخلية (Throughput)**، وتشير إلى عمليات تحويل (Transformation) الطاقة التى حصل عليها النظام على هيئة مدخلات من البيئة. فالجسم يحول النشا والسكر إلى حرارة وحركة، والشخصية تحول المثيرات الكيميائية والكهربائية إلى خواص حسية والمعلومات إلى أنماط تفكير. وتشير الفعاليات الداخلية فى المنظمة إلى عمليات تحويل المدخلات التى تحصل عليها المنظمة من البيئة إلى أشكال أخرى على هيئة منتجات سواء كانت سلعاً أو خدمات. وتتم عملية التحويل هذه من خلال القيام بثلاث عمليات محورية (Core Processes) ترتبط مباشرة بغرض المنظمة يوضحها الشكل رقم (٨/٤).



شكل رقم (٨/٤) – عمليات التحويل

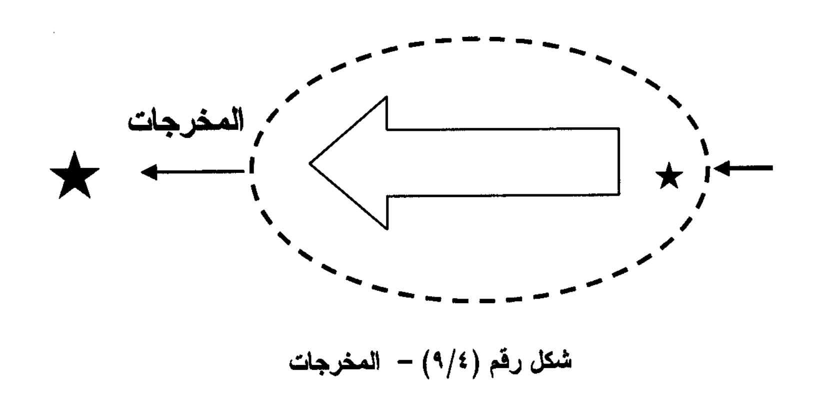
وتترابط هذه العمليات المحورية الثلاث مع بعضها البعض وتشمل المهام المطلوبة لتحقيق غرض المنظمة (Core Task) ، والأفراد المنوط بهم إنجاز تلك المهام (Core Individual) ويتم الربط بين المهام والأفراد فيما يعرف بالجماعة المحورية (Core Group) والتى تشير إلى كيفية تقسيم المهام بين الأفراد وعمليات الاتصال والتفاعل بين بعضهم البعض .

فلنأخذ على سبيل المثال إدارة المشتريات فى إحدى الشركات ، نجد أن مهامها تتلخص فى جمع الأسعار المتوقعة من الموردين ، وإجراء عمليات التفاوض ، وإتمام العقود ، وإصدار أوامر التوريد ، والأنشطة الخاصة بالتنسيق مع إدارة التوزيع. . . وما إلى ذلك . وتدخل هذه العناصر فيما نطلق عليه المهام المحورية لعملية الشراء . وعند مقارنة هذه المهام بمهام أخرى من قبيل التدريب أو التوثيق مثلاً ، ورغم أهميتها ، فإنها لا تدخل فى إطار المهام المحورية .

ويتم إنجاز كافة هذه المهام بواسطة البشر الذين لكل منهم احتياجاته واهتماماته الفردية . قد يكون البعض منهم متحمساً ومستمتعاً بعمله ، بينما قد يميل البعض الآخر إلى التكاسل والإحباط . وتعكس العملية الفردية المحورية التداخل بين ما هو مهم بالنسبة للفرد من احتياجات واهتمامات ، وما هو مهم بالنسبة للمنظمة أى المهام المحورية (Core Tasks) . وبطبيعة الحال قد نجد بعض العاملين لديه الدافعية والقدرة على إجراء عمليات التفاوض ، والبعض الآخر لديه الدافعية والقدرة على إتمام التعاقد ، وهكذا. وفى هذه الحالة تبرز الحاجة للعملية المحورية للجماعة (Group Core Process) لتقسيم المهام

بين العاملين وبناء علاقات عمل فعالة بما يسمح باستغلال قدرات وطاقات العاملين طبقاً لاحتياجاتهم واهتماماتهم الفردية . ويتأتى ذلك من خلال اللجان والاجتماعات وتنظيم أماكن العمل وخلق المناخ الملائم ، وما إلى ذلك . ويتمثل التحدى الحقيقى أمام أى مدير ، فى إيجاد التوازن بين هذه العمليات المحورية الثلاث لتحقيق النتائج المرغوبة .

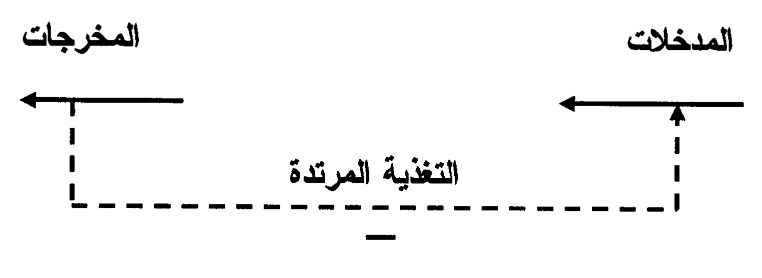
٥.**المخرجات (Outputs)** ، بمجرد أن يتم تحويل المدخلات ، فإن بعض ما ينتج عن ذلك يتم تصديره للبيئة على هيئة مخرجات الشكل رقم (٩/٤) . وقد تكون هذه المخرجات اختراعاً من عقل مفكر أو كوبرى تم بناءه عن طريق شركة هندسية ، وحتى الكائنات البيولوجية تصدر منتجات فسيولوجية مثل ثانى أكسيد الكربون التى تساعد فى الحفاظ على النباتات فى البيئة المحيطة بها . وكذلك تقوم المنظمة بتوزيع ما تنتجه من سلع أو خدمات يكون المجتمع فى حاجة إليها ، بالإضافة إلى بعض المخرجات غير المرغوب فيها كالتلوث الذى ينتج عن المصانع مثلاً .



شكل رقم (٩/٤) – المخرجات

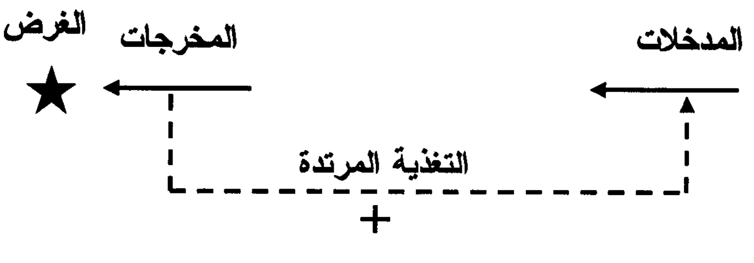
٦. **التغذية المرتدة (Feedback)** ، كما أن النظام المفتوح يحتاج إلى استيراد الطاقة فإنه أيضاً فى حاجة إلى نوع آخر من المدخلات يتمثل فى المعلومات التى يحصل عليها من البيئة . ولعل أهم نوع من المعلومات هو ذلك المرتبط بالتغذية المرتدة (Feedback) التى من شأنها قياس مدى قبول مخرجات المنظمة وأهدافها وغرضها الأساسى . ويعد منظم الحرارة الذى يتحكم فى درجة حرارة الغرفة مثال بسيط لأداء نظام يعمل على أساس التغذية المرتدة . وقد تكون التغذية المرتدة سالبة أو موجبة . وتقيس التغذية المرتدة السالبة (Negative Feedback) ، مدى ملاءمة المخرجات التى تنتجها المنظمة مع أهداف

المنظمة وغرضها الأساسى ، وبعبارة أخرى مدى جودة المخرجات مقارنة بالأهداف المقررة ، وتعرف أيضاً بالتغذية المرتدة لتصحيح الانحرافات (Deviation-Correcting) . ويوضحها الشكل رقم (٤/١٠).



شكل رقم (٤/١٠) – التغذية المرتدة السالبة

أما التغذية المرتدة الموجبة (Postive Feedback)، فتقيس مدى انحياز غرض المنظمة لاحتياجات البيئة التى تعمل فيها ، ويعرف هذا النوع (Deviation-Amplifying)، ويوضحه الشكل رقم (٤/١١) .

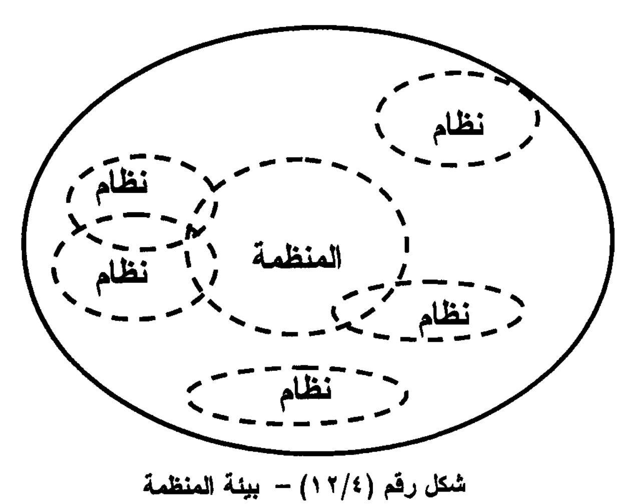


شكل رقم (٤/١١) – التغذية المرتدة الموجبة

ولتوضيح ذلك ، دعنا نفترض أنه تم إطلاق قذيفة صاروخية لتسير فى مسار معين وتصيب الهدف المحدد لها . مثل هذا المسار هو نموذج للتغذية المرتدة السالبة ، فطالما ظلت القذيفة تسير عبر المسار المحدد لها لتقطع المسافة فى الزمن المعلوم ، لن تكون هناك حاجة لتصحيح المسار . أما إذا انحرفت القذيفة عن مسارها يكون من الضرورى

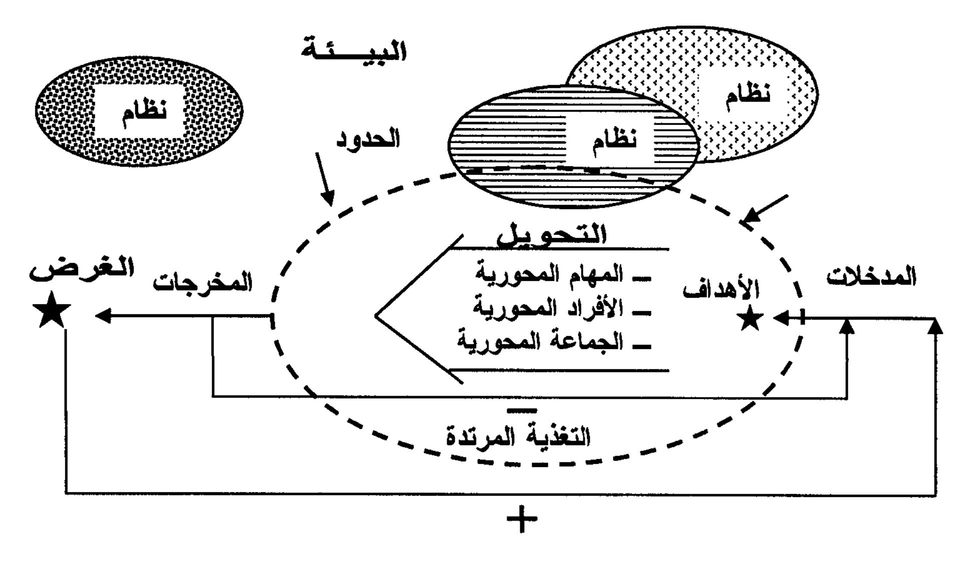
التدخل لتصحيح هذا الانحراف . ولنتصور أنه حدث ظرف ما لتغيير مسار القذيفة لتصل إلى مكان آخر غير ذلك المحدد سلفاً ، يكون من الضرورى إرسال إشارات لتوجيه القذيفة إلى المكان الجديد ، ويعتبر ذلك مثالاً للتغذية العكسية الموجبة . وكما هو واضح فإنه الصعب التمييز بين السالب والموجب فى التغذية المرتدة .

٧. **البيئة (Environment)** ، يقصد بالبيئة ، كما سبق وأشرنا ، كل ما يقع خارج حدود النظام ، كما يوضح ذلك الشكل رقم (١٢/٤) . ويتعين على المنظمة أن تتفاعل مع البيئة التى تعمل فى إطارها لتتمكن من البقاء ؛ وذلك بأن تحصل منها على المدخلات اللازمة لها ، وتمدها بالمخرجات التى تقوم بإنتاجها وهذا هو محور التمييز الأساسى بين النظم المغلقة والنظم المفتوحة . وفى الواقع الفعلى ، تتولى بيئة المنظمة إمدادها بالمدخلات ، واستقبال مخرجات تلك المنظمة فى إطار الغرض الذى أنشئت من أجله ؛ ويعنى ذلك أن تأثيرها على المنظمة وعلى بقائها أمر أساسى . وعلى الرغم من التأكيد على أن أى شئ يقع خارج حدود المنظمة يمثل البيئة التى تعمل فى إطارها ، إلا أن مكونات البيئة ليست على درجة متساوية فى علاقتها بغرض المنظمة واستمراريتها فى البقاء ؛ الأمر الذى يفرض على المنظمة التعرف على عناصر البيئة المؤثرة عليها والتعامل معها بقدر أهميتها بالنسبة لها .



شكل رقم (١٢/٤) – بيئة المنظمة

ويلخص الشكل (١٣/٤) العناصر المحورية عند النظر إلى المنظمة كنظام مفتوح



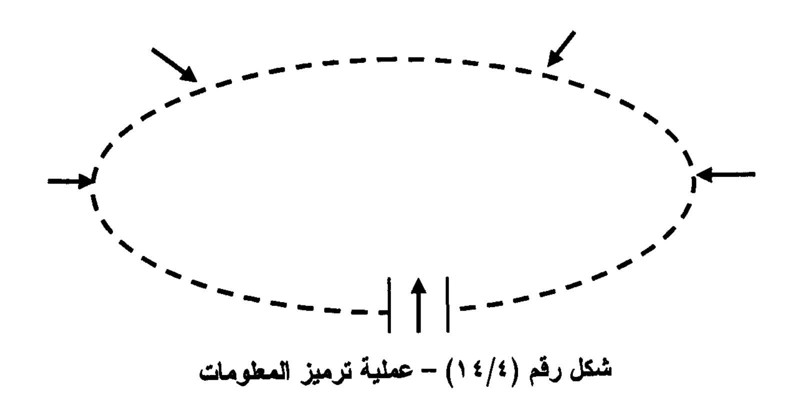
شكل رقم (١٣/٤) – عناصر المنظمة كنظام مفتوح

(٢) العمليات الديناميكية

يمثل الشكل رقم (١٣/٤) نموذجاً ساكناً (Static Model) للعناصر المحورية للمنظمة كنظام مفتوح فى علاقاتها مع بعضها البعض . غير أن مدخل النظم لا يقتصر على فهم تلك العناصر ، بل يتيح إمكانية فهم التفاعل الديناميكى (Dynamic Interaction) لمختلف عناصر النظام . وبعبارة أخرى فإن المنظمة كنظام مفتوح توجد وتعمل وتتطور عبر الزمن ؛ الأمر الذى يعنى أن الأجزاء المكونة لها تتفاعل مع بعضها البعض . ويتيح لنا مدخل النظم أن نرى المنظمة كعملية تمثل سلسلة من الأحداث تتضمن خمس عمليات أساسية نلخصها على النحو الآتى :

١. ترميز المعلومات (Information Coding) ، مع تزايد حجم المعلومات التى يحصل عليها النظام، تظهر الحاجة إلى الترميز (Coding) ، بمعنى التمييز بين المعلومات التى يحتاج إليها النظام والسماح باستقبالها والإفادة منها ، وعدم السماح باستقبال المعلومات التى لا يحتاج إليها . فعملية استقبال النظام للمدخلات هى عملية انتقائية ؛ فليس كل أنواع المدخلات يمكن استيعابها فى كل النظم ، فنظام الهضم فى الكائنات الحية

مثلاً يمكنه فقط القيام بعملية التمثيل الغذائى لتلك الأنواع التى يكون مهيأ لاستقبالها . ويوضح الشكل رقم (١٤/٤) هذه العملية .

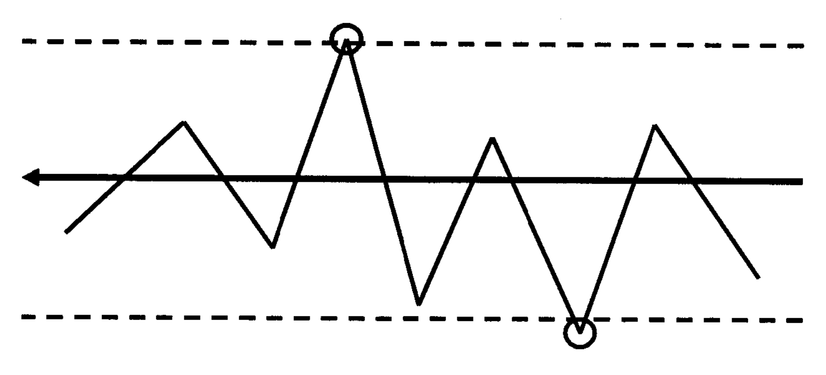


شكل رقم (١٤/٤) – عملية ترميز المعلومات

٢. الاستقرار والتوازن الديناميكى (The Steady State and Dynamic Homeostasis)

يتسم النظام المفتوح بخاصية تحقيق التوازن بين ما يحصل عليه من مدخلات ، وما يصدره من مخرجات . فعمليات الهدم والبناء للأنسجة فى الكائن الحى تحافظ على حالة الثبات ، وبالتالى يتغير الكائن الحى من فترة لأخرى من الكائن الذى كان سابقا إلى كائن آخر مشابهاً له . وتعرف خاصية التوازن هذه بحالة الاستقرار (Steady State) .

ولكى تحافظ المنظمة باعتبارها نظاماً مفتوحاً على حالة الاستقرار ؛ فمن الضرورى أن تستجيب للتغيرات التى تحدث فى البيئة بإحداث تغيرات سواء بالنسبة للمدخلات أو المخرجات ، أو فى هياكلها الداخلية ونظم التشغيل الخاصة بها . معنى ذلك أن حالة الاستقرار التى تتسم بها المنظمة لا تعنى السكون ، ولكنه استقرار يعكس خاصية التوازن الديناميكى (Dynamic Homeostasis) ، الذى يعنى قدرة المنظمة على التأقلم مع التغيرات التى تحدث فى البيئة ، ويوضحها الشكل رقم (١٥/٤) .



شكل رقم (٤/١٥) – حالة التوازن الديناميكى

٣. **مقاومة الفناء (Negative Entropy)** ، تعنى كلمة (Entropy) نزعة النظم عامة إلى التفكك والانحلال ومن ثم الفناء والاندثار التام ؛ فعملية الفناء هى قانون عام للطبيعة والتى تتجه فيها كل أشكال النظم نحو الاضطراب ثم الموت ؛ فالنظم المادية المعقدة تتجه مع الوقت نحو التوزيع العشوائى البسيط لمكوناتها، والكائنات الحية البيولوجية أيضاً تتقوض ثم تموت . وبالرغم من ذلك فإن النظام المفتوح يمكن له من خلال إستيراد قدر من الطاقة أكبر مما يستهلك ، أن يخزن الطاقة الزائدة عن الحاجة ، ويقاوم بذلك الفناء والاندثار ويتمكن من البقاء والاستمرار . ويمكن للمنظمة كنظام مفتوح أن تقاوم الفناء ؛ بأن تحصل على مدخلات أكثر مما تستخدم فعلاً ، وأن تقوم بتخزين تلك التى تزيد عن حاجتها لاستخدامها فى حالة حدوث أزمات حتى تتمكن من البقاء والاستمرار .

٤. **التمايز (Differentiation)** ، من شأن المنظمة أن تسعى لتقسيم العمل بين أجزائها المختلفة ، بحيث يتولى كل جزء القيام بمهام تختلف عن غيره من الأجزاء ؛ وذلك للاستفادة من مزايا التخصص ، وتعرف هذه الخاصية بالتمايز . وبصفة عامة تسعى المنظمة بفعل التطور والنمو إلى تكوين أشكال جديدة من التخصص فى الوظائف لتواجه المشكلات الناجمة عن نموها وكبر حجمها ولكى تحافظ على حالة التوازن الديناميكى التى هى شرط لبقائها . وكما تقوم الخلية الحية بالانقسام والتكاثر وتطوير وظائف متخصصة عبر الزمن ، فإن المنظمة تنشئ إدارات جديدة وأدوار متخصصة خلال نموها . وكما هو الحال بالنسبة لكافة النظم ، تبرز مشكلة مقاومة التغيير لما يحمل فى طياته من إحتمال تهديد الأوضاع القائمة .

٥. **التكامل** (Integration) ، لكى تكون المنظمة فعالة فلابد أن تعمل على تكامل الأنشطة التى تقوم بها الأجزاء المختلفة المكونة لها ، وذلك من خلال عملية التنسيق بين المهام الموكولة لتلك الأجزاء لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة .

٦. **النهايات المتماثلة** (Equifinality) ، نظراً لما يتميز به النظام المفتوح من مرونة فإنه يمكن له أن يحقق النتائج التى يسعى إليها بطرق مختلفة ومتباينة . وقد بينت التجربة الفسيولوجية على قنفد البحر أن الكائنات الطبيعية من هذه الفصيلة يمكن أن تتطور من بويضة كاملة أو من نصف بويضة منقسمة أو من ناتج إندماج بويضتين . وتتيح هذه الخاصية للنظام أن يتكيف مع البيئة وحاجاته المتغيرة وهو بصدد السعى لتحقيق أهدافه . كذلك الحال بالنسبة للمنظمات ، فقد تختار منظمة ما أن تنمو اعتماداً على تعظيم أرباحها ، بينما تختار منظمة أخرى أن تقيم مصانع جديدة ، وتختار ثالثة أسلوب التعاقد من الغير . أو أن تختار مستشفى ما أن تستخدم موظفيها وإمكانياتها لتشجيع البحوث ، وتختار أخرى أن تشجع التعليم ، وتختار ثالثة رعاية الأمراض الشائعة ، وتفضل رابعة أن تهتم بالأمراض النادرة . وإذا تمثلت أهداف جامعة ما تزويد المجتمع بمتخصصين على مستوى عال من التعليم والخبرة ، فقد تلجأ إلى أساليب مختلفة فى العملية التعليمية لتحقيق نفس الهدف . ويدحض هذا المبدأ ما استقر عليه فكر حركة الإدارة العلمية من أن هناك طريقة واحدة مثلى (One Best Way) للقيام بعمل ما ، وكذلك فكر المدرسة السلوكية بأن هناك نمطاً أفضل فى القيادة (One Best Style) ينبغى تعلمه والتدريب على ممارسته كما خلص إلى ذلك ليكرت (R. Likert) فى نموذجه المعروف بالنظم الأربعة ، وكذلك الشبكة الإدارية كما قدمها بليك وموتون (R. Blake and J. Mouton) .

وقد حدد كاتز و كان (D. Katz and R. Kahn) عدداً من المكونات أو النظم الفرعية التى تعين المنظمة على العمل بكفاءة ، وهذه النظم الفرعية أو المكونات هى :

١. مكون الإنتاج أو المكون الفنى (Production or Technical Component) ويختلف من منظمة لأخرى تبعاً لطبيعة نشاطها .

٢. مكون مساعدة الإنتاج (Production Supportive Component) ، مثل إدارة المشتريات وإدارة المبيعات .

٣. مكون الصيانة (Maintenance Component) للعاملين والمعدات ، مثل إدارة الموارد البشرية وفريق صيانة المبانى والمعدات.

٤. مكون التكيف (Adaptive Component) والذى من شأنه البحث فى كيفية تكيف المنظمة مع العمليات والمنتجات الجديدة، مثل إدارة التطوير والبحوث وإدارة التنظيم والأساليب وإدارة بحوث التسويق وإدارة العمليات .

٥. المكون المؤسسى (Inistitutional Component) ، والذى يتعين عليه الحصول على الدعم الاجتماعى والشرعية للمنظمة .

٦. المكون الإدارى (Managerial Component) ، الذى ينسق الأنشطة الداخلية والخارجية للمنظمة ويتولى حل الصراعات .

ويشير هارولد ليفيت (Harold Leavitt) إلى أن كل نظام فرعى من هذه النظم له خصائصه التى تميزه عن غيره وله وظيفته داخل المنظمة ، إلا أنها تملك خصائص مشتركة من حيث كونها نظماً ، فكل منها يتكون من أفراد يعملون فى إطار هيكل ، ويستخدمون تكنولوجيا تتناسب مع المهام المنوطة بهم . وتتفاعل مكونات كل نظام فرعى مع بعضها البعض ، كما تتفاعل هذه النظم مع بعضها البعض .

الفصل الخامس
النظريات المعاصرة

كانت النظرة السائدة فى إطار الفكر الكلاسيكى ومدخل النظام العقلانى ، أن المنظمة نظام مغلق وكانت العمليات الداخلية هى محور الاهتمام الأساسى . ومنذ نهاية الخمسينات من القرن العشرين تم إدخال مفهوم البيئة فى تحليل المنظمات كامتداد لمدخل النظام المفتوح ، وتم تطوير نموذج فكرى حول العلاقات المحتملة بين المنظمة والبيئة فى إطار ما يعرف بالنظرية الظرفية . ومنذ نهاية السبعينات من القرن الماضى وحتى اليوم تزايد الاهتمام ببيئة المنظمة وظهرت نظريات عديدة فى هذا الإطار .

وتتمثل أهم النظريات التى تسود حقل التنظيم الآن وتحظى بقدر كبير من الاهتمام فى الأدبيات المعاصرة فى خمس نظريات هى : النظرية الظرفية ، ونظرية الاختيار الطبيعى ونظرية نفقات التعامل ، ونظرية تبعية الموارد ، والنظرية المؤسسية . وأمام التعدد فى تلك المداخل والنظريات ، فقد أثيرت إشكاليات نظرية من أهمها مدى إمكانية الدمج بين المداخل المختلفة فى إطار نظرية عامة تسعى لتفسير كافة جوانب الظاهرة ، وأيضاً مدى إمكانية تطبيق تلك المداخل على المنظمات العامة . ونتعرف أولاً على أهم النظريات المعاصرة ومن ثم نتعرض للجدل الدائر بين الباحثين حول الإشكاليات النظرية .

أولاً : النظرية الظرفية

استندت النظرية الظرفية (The Contingency Theory) إلى الدراسات التى قام بها الكثير من الباحثين والدارسين لعل من أهمهم : بيرنز وستوكر (Burns and Stalker) ، إيمرى وترست (Emery and Trist) ، لورانس ولورش (Lawrence and Lorsh) .

١. دراسة بيرنز وستوكر (T. Burns & G. Stalker) ، قام بيرنز وستوكر (Tom Burns & G. Stalker) بدراسة على ٢٠ منشأة فى انجلترا واسكتلندا لمعرفة مدى تأثير البيئة على الهيكل التنظيمى ، تم نشرها فى لندن عام ١٩٦١ تحت عنوان (The Management of Innovation) .

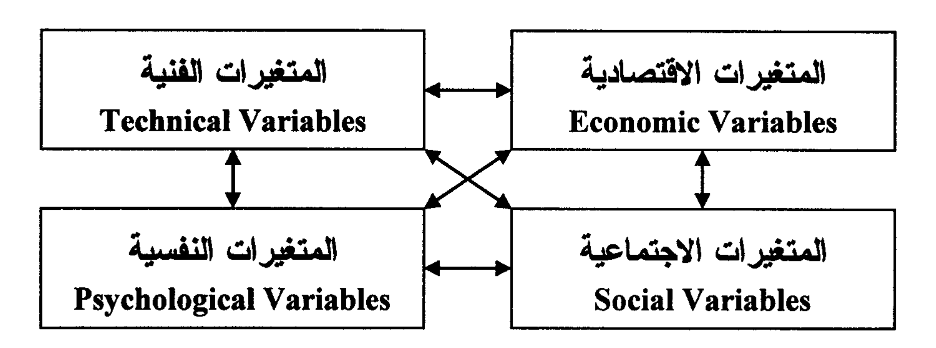
وأشارت نتائج تلك الدراسة إلى أن نوع البيئة يؤثر على طبيعة الهيكل التنظيمى ، وميزا فى هذا الإطار بين نمطين متعارضين فى تصميم المنظمة يرتبطان بشروط بيئية مختلفة هما : النمط الآلى (Mechanical) ، والنمط العضوى (Organic) . ويوضح الشكل رقم (١/٥) الخصائص التى يتسم بها كل نمط . وخلصا إلى أن النمط الآلى أو الميكانيكي يتلاءم مع تلك المنظمات التى تعمل فى ظل ظروف بيئية مستقره وتكنولوجيات بطيئة التطور . أما النمط العضوى فإنه يكون أكثر فعالية عندما تتسم البيئة بقدر كبير من عدم الاستقرار واستخدام تكنولوجيات متطورة وتتغير باستمرار.

	النمط الآلى	النمط العضوى
التخصص	مرتفع ، حيث توجد تمايزات عديدة وكبيرة فى الوظائف .	منخفض ، حيث تتداخل الحدود بين الوظائف .
النمطية	مرتفعة ، حيث تعتبر الأساليب والإجراءات هى الأساس .	منخفضة ، حيث يقرر العاملون أساليبهم الخاصة .
حل الصراع	عن طريق الرئيس الرسمى .	عن طريق التفاعل بين الأعضاء
نمط السلطة والاتصال	هرمى ويقوم فقط على أساس رسمى .	شبكى يقوم على أساس القيادة والالتزام .

شكل رقم (١/٥) – النمط الآلى والنمط العضوى طبقاً لتصور بيرنز وستوكر

٢. دراسة ايمرى وتريست (F. Emery and E. Trist) ، تعتبر دراسة ايمرى وتريست (F. Emery and E. Trist) والتى تم نشرها فى لندن عام ١٩٦٠ تحت عنوان

(Socio – Technical System) من أوائل الدراسات التى قامت بتحليل ابعاد البيئة . وقد ميزا فيها بين أربعة متغيرات يوضحها الشكل رقم (٢/٥) .



شكل رقم (٢/٥) – المتغيرات البيئية كما أوضحها إيمرى وترست

وفى دراسة بعنوان (Causal Texure of Organizational Environment) تم نشرها عام ١٩٦٥ ، أوضح الباحثان أن البيئة الخارجية لأى منظمة ليست متجانسة وأنها تختلف من منظمة لأخرى وأن فعالية المنظمة تتحدد وفقا للطبيعة التى توجد فيها وما إذا كان هيكلها التنظيمى يتناسب مع طبيعة البيئة المحيطة أم لا .

وقد أشارت الدراسة كذلك إلى أن البيئات تختلف عن بعضها البعض وفقا لدرجة التغير الذى يحدث . وتعتبر درجة تعقد المعرفة المطلوبة للعمل بنجاح هو البعد الآخر الهام للبيئة . وتعتبر البيئة بسيطة إذا كانت تقتضى قدراً ضئيلاً من المعرفة المتقدمة أو المعرفة الفنية لنجاحها أما فى البيئة المعقدة فإن المعرفة المطلوبة للنجاح تكون غير واضحة وتصعب كتابتها فى شكل توجيهات للآخرين . وقد صنف اميرى وتريست (Emery and Trist) البيئة وفقا لمعدل التغيير ومستوى التأكد إلى أربعة أنواع رئيسية هى :

- البيئة الهادئة العشوائية (Placid - Randomized) : وهى تمثل أبسط الأنماط البيئة حيث تتصف بوجود عدد قليل من العوامل وإن كان يصعب التنبؤ بها ، إلا أنه نادراً ما تواجه المنظمة أى مشاكل مفاجئة من البيئة ، ومن

ثم يمكن المنظمة أن تعمل بمعزل عنها كما هو الحال بالنسبة للمنشآت الفردية الصغيرة .

- البيئة الهادئة العنقودية (Placid - Clustered) : ويتسم هذا النوع بوجود عدد كبير من العناصر البيئة وإن كانت تتسم بعدم التغير السريع وهو ما يعنى أكثر القابلية للتنبؤ بها . ويمكن للمنظمة أن تحافظ على وجودها فى هذه البيئة من خلال الاهتمام بعملية التخطيط .
- البيئة القلقة المتفاعلة (Disturbed - Reactive) : فى هذه الحالة تواجه المنظمة درجة عالية من عدم التأكد وحركة مستمرة وتغيير دائم فى عناصر البيئة الأمر الذى يجعل من التنبؤ أمراً صعباً . ويستلزم ذلك أن تتصف المنظمة بالمرونة لاستمرار بقائها .
- البيئة المضطربة (Turbulent) : هذه البيئة من أكثر البيئات صعوبة حيث أنها سريعة التغيير وتتصف بوجود عدد كبير من العناصر البيئية وتتطلب ذلك من المنظمة زيادة الجهد من أجل مواجهة المنافسة . ويتطلب هذا درجة عالية من المرونة للتكيف مع البيئة .

٣. دراسة لورانس ولورش (P. Lawrence and J. Lorsh) ، لعل من الإسهامات المهمة لتطبيق مفهوم النظم فى دراسات التنظيم كانت تلك الدراسة التى قام بها أستاذان بجامعة هارفارد عام ١٩٦٧ هما لورانس و لورش (Paul Lawrence and Jay Lorsh) حول العلاقة بين البيئة والمنظمة ، حيث تم إجراء مقارنة بين عشر منظمات ، ستة منها متخصصة فى صناعة البلاستيك ، وإثنتان فى صناعة الأغذية ، وإثنتان فى صناعة الحاويات . وقد اهتمت الدراسة بقضيتين أساسيتين ، تختص الأولى بمدى تأثير التخصص وتقسيم العمل بالمنظمة على الأداء ، وتختص الثانية بمدى قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات التى تحدث فى البيئة الخاصة بها .

وتوصل الباحثان إلى أنه عندما يتم تقسيم العمل داخل المنظمة واختصاص كل إدارة بنشاط بذاته طبقاً لمبدأ التخصص ، فإنه سيترتب على ذلك أن يسعى مدير كل إدارة إلى

تطوير أساليب خاصة للعمل طبقاً لأسلوب تفكيره وحدود التخصص الذى يعمل فى إطاره وسينعكس ذلك بالنسبة لأبعاد ثلاثة هى :

- الأهداف (Orientation Toward Particular Goals) ، ويشير إلى مدى اختلاف المديرين حول نظرتهم للأهداف .
- الوقت (Time Orientation) ، بمعنى النطاق الزمنى الذى يحظى بالأولوية وما إذا كان المدى القصير أم المدى الطويل .
- العلاقات (Interpersonal Orientation) ، أى مدى اختلاف المديرين فى نظرتهم إلى العاملين وطرق التعامل معهم .

وأشار لورانس ولورش إلى أن اختلاف التوجهات بين المديرين حول الأبعاد الثلاثة يعبر عن التمايز (Differentiation) ، وكلما زادت الاختلافات بين المديرين داخل المنظمة فإن ذلك يعنى ارتفاع التمايز ، والعكس صحيح كلما قلت الاختلافات فإن ذلك يعنى انخفاض التمايز . وللتغلب على ارتفاع التمايز ، فإنه يتعين على الإدارة العليا بالمنظمة أن تسعى لتحقيق قدر مناسب من التكامل (Integration) ، ويقصد به درجة من التنسيق والتعاون بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة لتلبية متطلبات البيئة الخارجية . وتم لهما استخلاص نموذج أطلقا عليه نموذج التمايز والتكامل التنظيمى ، يوضحه الشكل رقم (٥/٣) .

وفى بحث مدى قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات التى تحدث فى البيئة وذلك فى إطار التمايز (Differentiation) والتكامل (Integration) ، توصلا إلى أن هناك اختلافات بين الصناعات الثلاث موضع الدراسة ، حيث تعمل صناعة البلاستيك فى بيئة تتسم بقدر كبير من عدم التأكد تعبر عنه التغيرات السريعة فى التكنولوجيا وعدم الاستقرار فى المواد الخام والأسواق ، ويتطلب ذلك قدراً أكبر من التمايز يفرض بدوره قدراً أكبر من التكامل .

وعلى العكس من ذلك تتسم البيئة التى تعمل فيها صناعة الحاويات بقدر كبير من التأكد يعكسه التغير البطئ فى التكنولوجيا واستقرار المواد الخام والأسواق ، وهو ما يعنى الحاجة إلى مستوى أدنى من التمايز يتطلب بالتالى قدراً أقل من التكامل . وتأتى صناعة الأغذية فى موقف وسط بين هذه وتلك .

ماهى الادارات الرئيسية بالمنظمة ؟

↓

ما مدى ظروف عدم التأكد حول المعلومات وعلاقات السبب والنتيجة ونطاق الوقت وتأثيره على الأداء بالنسبة لكل إدارة ؟

↓

هل تختلف الإدارات بشكل كبير فى ما يتعلق بظروف عدم التأكد بالنسبة لبيئة العمل الخاصة بها ؟



نعم	لا
الحاجة إلى قدر كبير من التمايز بين الإدارات المختلفة فيما يتعلق بنطاق الرسمية للهيكل ، والعلاقات بين الأفراد ، والأهداف والنظرة للوقت .	الحاجة إلى قدر ضئيل من التمايز بين الإدارات المختلفة فيما يتعلق بنطاق الرسمية للهيكل ، والعلاقات بين الأفراد ، والأهداف والنظرة للوقت .
الحاجة إلى قدر أكبر من التكامل مثل الاتصال المتبادل بين الأفراد والجماعات والإدارات ، والتدريب المكثف على العلاقات الانسانية والتطوير التنظيمى . ولايكفى الاعتماد على التسلسل الهرمى وإجراءات التشغيل النمطية .	الحاجة إلى قدر أقل من التكامل مثل الاتصال المتبادل بين الأفراد والجماعات والإدارات ، وليس هناك حاجة للتدريب المكثف على العلاقات الانسانية . ويكفى الاعتماد على التسلسل الهرمى وإجراءات التشغيل النمطية .

شكل رقم (٣/٥) – نموذج التمايز والتكامل التنظيمى

وقام هنرى منتزبرج (H. Mintzberg) بصياغة نموذج حول العلاقة بين البيئة والهيكل التنظيمى استناداً إلى الدراسات السابقة ، ركز على بعدين من الأبعاد البيئية هما :

- التعقيد (Complexity) ، ويقصد منتزبرج بهذا البعد التكنولوجيا الخاصة بالمنظمة ، ويرى أنها يمكن أن تتراوح من تكنولوجيا بسيطة مثل الشركات المصنعة للصناديق القابلة للطى ، إلى تكنولوجيا معقدة مثل وكالة الفضاء التى تستخدم معرفة متقدمة لإنتاج مخرجات معقدة للغاية . مع ملاحظة أنه لا يهم مدى تعقيد التكنولوجيا بقدر ما يهم مدى فهمها ، فإذا ما تم تجزئتها إلى أجزاء صغيرة مفهومة أصبحت بسيطة . ولذلك فإن شركات السيارات تواجه بيئات بسيطة حيث يمكن تجزئة معرفتها المتراكمة عن الماكينات التى تنتجها إلى أجزاء صغيرة ومفهومة .
- الاستقرار (Stability) ، يمكن أن تتراوح بيئة المنظمة من الاستقرار إلى الديناميكية ، مثال ذلك حفار الخشب الذى يطلب عملاؤه نفس تماثيل الصنوبر جيلاً بعد آخر ، إلى فريق البوليس السرى الذى لا يعرف أبداً ماذا يتوقع بعد ذلك . وهناك مجموعة متنوعة من العوامل التى تجعل البيئة ديناميكية ، مثل الحكومة غير المستقرة ، والتحولات غير المتوقعة فى الاقتصاد ، والتغيرات غير المتوقعة فى طلب العميل ، والتكنولوجيات سريعة التغير كما هو الحال فى صناعة الإلكترونيات .

وأوضح منتزبرج أن بعد التعقيد (Complexity) يحدد مركزية أو لامركزية صنع القرار داخل المنظمة فى حين يحدد بعد الاستقرار (Stability) درجة بيروقراطية أو عضوية الهيكل التنظيمى . يعنى هذا أنه فى ظل البيئة المستقرة يكون هناك نوعان من الهياكل البيروقراطية هما : الهيكل البيروقراطى المركزى الذى يتلائم مع البيئة البسيطة ، والهيكل البيروقراطى اللامركزى الذى يتلائم مع البيئة المعقدة . أما فى ظل البيئة المتغيرة فيوجد نوعان من الهياكل العضوية هما : الهيكل العضوى المركزى الذى يتلائم مع البيئة البسيطة والهيكل العضوى اللامركزى الذى يتلاءم مع البيئة المعقدة . أى أننا نكون إزاء أربعة أنماط للهياكل التنظيمية التى تتناسب مع كل نمط من الأنماط البيئية الأربعة على النحو الذى يوضحه الشكل رقم (٤/٥) ، وهذه الأنماط الأربعة هى :

١. هيكل بيروقراطى مركزى : تؤدى البيئة المستقرة البسيطة إلى ظهور الهياكل البيروقراطية المركزية ، وتعتبر أمثلة شركة صناعة إنتاج الأغذية وشركات التبغ وشركات الحاويات نموذجاً لذلك ؛ حيث تعمل فى ظل

بيئات مستقرة تمكنها بسهولة من تنميط عملياتها ومنتجاتها . ونظراً لأن التغييرات فى التكنولوجيا المستخدمة تتم ببطء ويمكن تجزئتها وفهمها ، فإنها تصبح بسيطة والتحكم فيها عند قمة الهرم التنظيمى حيث يمكن توحيد المعلومات وفهمها . ويمكن أن يتم التنسيق بسهولة من خلال تنميط العمليات .

٢. هيكل بيروقراطى لا مركزى : فى حالة البيئة المستقرة المعقدة إلى هياكل بيروقراطية لا مركزية ، والأمثلة النمطية لذلك هى المستشفيات والجامعات . وكما هو الوضع فى النمط السابق تفرض البيئة المستقرة الهياكل البيروقراطية ، غير أنه بسبب شمول العمل واتساع نطاقه وصعوبة تجزئة المعرفة المستخدمة فمن الضرورى أن تنساب السلطة على أساس لا مركزى إلى المهنيين المدربين بدرجة عالية . وأفضل أسلوب للتنسيق ذلك الذى يتم من خلال تنميط المهارات .

٣. هيكل عضوى مركزى : عندما تكون البيئة ديناميكية بسيطة ، فإن ذلك يتطلب مرونة الهيكل العضوى لإبقاء المنظمة بعيداً عن البيروقراطية ، ولكن سلطة صنع القرار يمكن أن تظل مركزية . وهذه هى خاصية شركات المقاولات التى تبحث عن موضع لها فى السوق ، حيث يمكن للمقاول أن يحتفظ برقابة شخصية محكمة بدون الحاجة لاقتسام سلطته مع هيكل فنى ، ويصبح الإشراف المباشر هو الآلية الأساسية للتنسيق .

٤. هيكل عضوى لا مركزى : عندما تكون البيئة ديناميكية معقدة ، كما هو الحال بالنسبة لمشروعات الدراسات الضخمة كدراسات الفضاء والطاقة النووية مثلاً وشركات صناعة الطائرات ، فمن الضرورى على المنظمة أن تتبع أسلوباً لا مركزياً للخبراء والإخصائيين والمديرين ذوى الدراية والفهم لقضايا العمل ، وأن تتيح لهم التفاعل بمرونة تامة مع بعضهم البعض فى إطار هيكل تنظيمى عضوى ليتمكنوا من التعامل مع للتغيرات

التى لا يمكن التنبؤ بها . ويتم التنسيق فى هذه الحالة عن طيق التوافق المتبادل الذى يشجع على استخدامه وسائل الاتصال المتطورة .

	الاستقرار	
	مستقرة	متغيرة
التعقيد: بسيطة	(١) هيكل بيروقراطى مركزى	(٣) هيكل عضوى مركزى
التعقيد: معقدة	(٢) هيكل بيروقراطى لا مركزى	(٤) هيكل عضوى لا مركزى

شكل رقم (٤/٥) – نموذج منتزبرج

وكما يتضح من الدراسات والنماذج السابقة ، نتبين أن النظرية الظرفية تقوم على الإفتراضات الآتية :

- أن هناك تأثير متبادل بين المنظمة وبيئتها .
- أن هناك ظروف حاكمة فى ظل مواقف معينة تسهم فى شكل المنظمة وسلوكها لوقت ما حتى تظهر ظروف ومتغيرات أخرى فى موقف آخر تستجيب لها المنظمة .
- يفضل دراسة المنظمة فى ظل مواقف محددة لتكون أكثر واقعية بدلاً من دراستها مجردة من ظروفها ومنعزلة عن المواقف المتغيرة .
- نتيجة لتباين الظروف والبيئات التى تعمل فى إطارها المنظمات فإنه لا يوجد هيكل مثالى أو نمط موحد يصلح لكل البيئات أو المواقف وأن ملائمة أى من الهياكل والأشكال التنظيمية يعتمد على طبيعة الموقف ومتغيراته .

وقد تعرضت النظرية الظرفية لانتقادات حادة على أساس أنها لا تضيف جديداً لمدخل النظام المفتوح الذى يؤكد على علاقة الاعتماد المتبادل بين المنظمة والبيئة كما تم

انتقادها أيضاً والتشكيك فى كونها نظرية ؛ ذلك أنها لم تقدم تفسيراً حول كيفية تطوير أفضل الأشكال التنظيمية ولا حتى ماهية هذه الطرق يضاف إلى ذلك تجاهلها لاعتبارات الكفاءة من ناحية ، والعملية السياسية واعتبارات القوة والصراع داخل المنظمة من ناحية أخرى . وعلى الرغم من هذه الانتقادات الحادة ، أصبحت النظرية الظرفية جزءًا هاماً من الأدبيات المعاصرة فى نظرية التنظيم . وقد أضاف بعض الباحثين إلى مفهوم الظرفية ، مفهوماً آخر هو العقلانية (Rationality) والتى تستند إلى أعمال (Simon) ونظريته المعروفة بالعقلانية المقيدة (Bounded Rationality) كطريقة للدمج بين المحددات البيئية والأهداف التى تسعى المنظمة لتحقيقها . ومن ثم تم تطوير النموذج المعروف باسم (The Rational-Contingency Model) أى الظرفية العقلانية والذى يلقى ترحيباً من الكثير من الباحثين والدارسين . ويحاول النموذج حل معضلة التوازن بين اعتبارات الكفاءة وما يتطلبه ذلك من النظر إلى المنظمة كنظام عقلانى ، وبين اعتبارات التكيف مع البيئة وما يتطلبه ذلك من النظر إلى المنظمة كنظام مفتوح .

وثمة نموذج آخر يبدأ بنفس الافتراضات التى تنطلق منها النظرية الظرفية ، ولكن مع إدخال متغير وسيط هو العملية الاستراتيجية ، ويعرف بنموذج الظرفية الاستراتيجية (Strategic Contingency Model) .

يشير هذا النموذج إلى أن المنظمة هى نظام مفتوح تعمل فى بيئة تواجه فيها تهديدات وتحديات متغيرة إلا أن بها أيضاً فرصاً يمكن الاستفادة منها . وبدلاً من الافتراض بأن المدير أمامه عقبات كبيرة تجبره على التصرف فى اتجاه محدد ، فإنه من الضرورى التأكيد أهمية الاختيار الاستراتيجى (Strategic Choice) ، بمعنى تطوير عدة استراتيجيات يمكن الاختيار من بينها طبقاً لما تفرضه المحددات البيئية . غير أن تطوير مثل هذه الاستراتيجيات يعتمد بالأساس على تباين المصالح والأهداف داخل المنظمة والقوة التى تحوزها الجماعات الفرعية بها .

ويشير (Hickson) ، إلى أنه بالرغم من تعدد مصادر القوة ، إلا أن المصدر الأساسى يتمثل فى قدر الغموض وعدم التأكد الذى تتعامل معه المنظمة وقدرة بعض تلك الجماعات الفرعية على التعامل معه ونجاحها فى التغلب عليه . وبقدر هذا النجاح بقدر استحواذهم على القوة داخل المنظمة . ويترتب على ذلك أن تكون الهياكل التنظيمية انعكاساً للديناميات السياسية داخل المنظمة .

ثانياً : نظرية الاختيار الطبيعى

ترتبط نظرية الاختيار الطبيعى (The Natural-Selection Theory) بأعمال (Aldrich) وكذلك أعمال (Hannan & Freeman) ، وتقوم على افتراض أساسه أن العوامل البيئية تختار تلك السمات التنظيمية التى تتكيف مع البيئة ، بمعنى أن النظرية لاتفترض ضرورة أن يتم التغير التنظيمى نحو الأفضل دائماً ، ولكنها تقوم ببساطة على أن مسار التغيير فى المنظمات يتجه نحو التكيف الأفضل مع البيئة التى تعمل فى إطارها المنظمة (A Better Fit With The Environment) ، كما أنها لاتتعامل مع وحدات تنظيمية مفردة ، بل تهتم بأشكال المنظمات (Forms or Populations) ، ولذا فإن هذه النظرية تعرف فى أدبيات التنظيم باسم (The Population Ecology Theory) . وتفترض النظرية أن الأشكال أو الأنواع التنظيمية التى لها فرص ملائمة للتكيف مع البيئة يتم اختيارها بدلاً من تلك التى لايمكنها التكيف أو أن لديها فرصاً أقل ، والنظرية بهذا الشكل تعتبر نسخة تنظيمية لمبدأ داروين البقاء للأصلح . وكما أن النظرية ليست معنية بدراسة الوحدات التنظيمية المفردة ، فإنها ليست معنية كذلك بدراسة بيئة المنظمة بأكملها ، ولكنها تركز على دراسة جوانب معينة فى البيئة يطلق عليها اسم (Niches) أى المواضع البيئية والتى يعرفها (Aldrich) بأنها تجمع مميز للموارد والمحددات الكافية لدعم شكل تنظيمى معين فى مجال ما . وتتنافس المنظمات فى ذات المجال وتتولى البيئة عملية الاختيار طبقاً لقدرة المنظمة على تلبية احتياجات ومطالب البيئة بصورة أفضل من سواها . والمنظمات التى لا يتم اختيارها يتم استبعادها ، عن طريق حرمانها من الموارد الأمر الذى يؤدى إلى تدهور المنظمة أو هروبها إلى مجال آخر .

وقد افترض منظرو نظرية الاختيار الطبيعى أن المنظمة تتشارك فى الموارد بطريقة تبعية تنافسية وهذا النموذج من التبعية التى تتبنها المنظمة مع جماعات " أطلق عليها السكان" يؤثر على بقاء وازدهار الأعضاء المفردين أنفسهم . هذا الاختيار الطبيعى مؤسس على أن المنظمات تتصارع من أجل البقاء .

وقد حاول منظرو هذه النظرية التنبؤ ببعض الأشياء مثل الميلاد و الوفاة وأنماط واستراتيجات التى تتبنها المنظمات الناجحة ، وقد كان المنظرين أقل اهتماماً بالمنظمات

الفردية وأكثر اهتماما بالمنظمات التى لها علاقات متداخلة ، كما كان الاهتمام الأساسى هو توضيح كيف أن عمليات التطوير تنتج أثارها فى كافة أشكال التنظيم .

وقد تمثلت عمليات التطوير هذه فى ثلاث عمليات رئيسية هى : التغيير والاختيار والبقاء ، تلك العمليات التى توضح ديناميكية السكان، فالتغير يحدث بدءاً من مبادرة إنشاء المنظمة وأيضا خلال عملية التكيف التى تقوم بها المنظمة بغية إنشاءها . بينما المنظمات الجديدة التى تتكون خلال عملية ميلاد المنظمة أو تكيفها تجد مدى من الاختيارات التى تقدمها البيئة أثناء عملية الاختيار، وتقوم البيئة باختيار المنظمة على أساس الملاءمة والتى تعنى أن تلك المنظمة تقدم أفضل الخدمات من أجل تلبية احتياجات البيئة التى ستدعمها بالموارد وتحقق لها البقاء ، بينما يتم إزالة المنظمات التى لم يتم اختيارها فى مواجهة الندرة التى تتسم بها الموارد مما يقود المنظمة إلى الاختفاء والزوال أو أن تقوم بالكفاح من أجل الحصول على موارد جديدة .

وترى نظرية الاختيار الطبيعى أن المديرين منفصلين عن المنظمة بشكل أكثر من الطبيعى ذلك لأن ذلك المنظور يبقى فى مستوى بيئة التحليل ، من ناحية ثانية هذا المنظور يرى أن المديرين لا يستطيعون أن يسيطروا كليا على مخرجات المنظمة ، كما أن هذه النظرية توزان بين منظور المنظمة المركزية وتبعية الموارد ، فمن وجهه نظر المديرين أن الكثير مما يحدث للمنظمة هو نتيجة فرصة أو تهديد وهى محددات بيئية ، بينما من وجهة نظر أنصار نظرية الاختيار الطبيعى أنه من المفيد التواصل مع أعضاء الحكومات والأجهزة التشريعية .

وهناك العديد من الانتقادات التى وجهت لهذة النظرية ، فهى أولاً كنظرية داروين تقوم على فكرة البقاء للأصلح ، هناك مشكلة وخاصة أن البقاء يتم تفسيره بالأصلح ، والاصلح يعرف بالبقاء ومن ثم نحن لا نستطيع التنبؤ بالبقاء على أساس المواءمة ، بل نحن نعرف فقط البقاء عندما نراه . يضاف إلى ذلك أن النظرية تطبق فقط على مجموعة المنظمات التى تشتد بينها المنافسة وليس بين كل المنظمات . وأخيراً فإن القول بفكرة أن البيئة يتم السيطرة عليها من قبل مجموعة من المنظمات الكبيرة فقط تتطلب المراجعة من وجهة نظر لدراسات البيئية . ومن ثم هذا النموذج يفتقد إلى الكثير من القدرة على التفسير مما ساعد على ظهور نظريات أخرى لتغطى هذا النقص .

ثالثاً : نظرية تبعية الموارد

إذا كانت نظرية الاختيار الطبيعى تقلل من دور الفاعلين التنظيميين فى تحديد مصير المنظمة وتجعل من البيئة الخارجية الفاعل الأساسى ، فعلى العكس من ذلك تولى نظرية تبعية الموارد (The Resource-Dependence Theory) ، أهمية كبرى للفعل التنظيمى متمثلاً فى الأنشطة التنظيمية والقرارات التى يتم اتخاذها داخل المنظمة فى تعاملها مع البيئة من أجل التأثير فيها لتحقيق منافعها الذاتية . وبدلاً من أن تكون المنظمة متلقياً سلبياً للقوى البيئية كما هو الحال فى نظرية الاختيار الطبيعى ، فإنها تسعى لصنع قرارات استراتيجية للتكيف مع البيئة وهو ما يعنى الدور الحيوى للإدارة فى عملية التكيف تلك .

تطورت النظرية على يد (Pfeffer & Salancik) اللذان نشرا افكارهما فى كتاب بعنوان التحكم الخارجى للمنظمات (External Control Of Organisations) فى عام ١٩٧٨ ليؤكدا أن البيئة هى قوة تتحكم فى تصرفات وأفعال المنظمة ، وتؤسس النظرية على إفتراض أن المنظمة يتم التحكم فيها من قبل البيئة ، كما اعتقد هؤلاء المفكرين أن المديرين من الممكن لهم أن يقودوا البيئة .

وتبدأ النظرية من فرضية أساسية مفادها أنه لاتوجد منظمة لديها القدرة على توليد كافة الموارد التى تحتاج إليها . ويعنى ذلك أن المنظمة يجب أن تعتمد على البيئة من أجل الحصول على الموارد ، حتى تلك الأديرة المنعزلة من الضرورى أن تضم إليها أعضاء جدد وإلا تلاشت بعد فترة من الزمن . فالموارد المطلوبة يمكن أن تكون فى شكل مواد خام ، موارد أولية ، موارد بشرية ، خدمات أو منتجات لاتستطيع المنظمة إنتاجها بنفسها وأيضاً المعرفة والمعلومات والمبتكرات التكنولوجية . وتوجد الموارد المطلوبة للمنظمة فى البيئة لدى منظمات أخرى كما أن لدى المنظمة موارد تحتاجها تلك المنظمات ، الأمر الذى يعنى الاعتماد المتبادل بين المنظمات من أجل الحصول على الموارد .

ونظراً لأن البيئة هى التى تتحكم فى هذه الموارد ، فإنه تكتسب سلطة على المنظمة تمكنها من فرض بعض المطالب عليها مثل شكل الهيكل التنظيمى وكذلك أسعار المنتجات والخدمات التى تقدمها المنظمة ، ويعنى هذا أنه كلما زادت حاجة المنظمة إلى المصادر الخارجية لإمدادها بالمدخلات أو لتصريفها للمخرجات كلما كانت السلطة التى تتمتع بها

البيئة على المنظمة أكبر . وتتطلب عملية إدارة حالة التبعية هذه استخدام سلطة مضادة ، ويعنى هذا أن الخطوة الأولى تكمن فى تحديد أهمية تلك الموارد ومن ثم السعى لتحديد الطرق التى تؤدى إلى تجنب حالات التبعية .

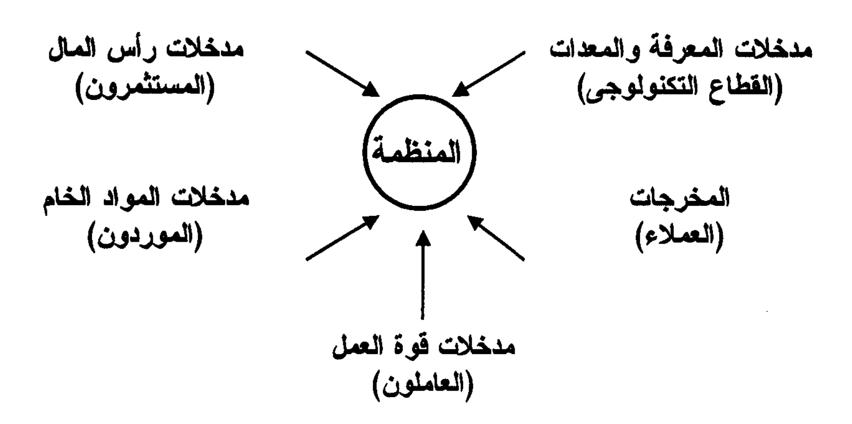
وتشير النظرية إلى المنظمة كفاعل نشط فى علاقتها بالبيئة ، حيث تتضمن فكرة أن مديرى المنظمات يديرون البيئة جنباً إلى جنب مع إدارتهم لمنظماتهم شأنهم فى ذلك شأن قائد السيارة الذى عليه أن يأخذ فى اعتباره سيارات الغير وليس سيارته فقط . وإدارة البيئة قد تكون أكثر أهمية فى بعض الأحيان من إدارة المنظمة أو على الأقل على نفس القدر من الأهمية .

ويعرف هذا بالمستوى المؤسسى للتشغيل الذى ترتبط فيه المنظمة بالبيئة الخارجية من خلال مستوى الادارة العليا التى تتولى عملية الاختيار الاستراتيجى (Strategic Choice) . ويعنى ذلك أن القرارات يتم اتخاذها من بين عدة بدائل فى إطار الاستراتيجية التى تتبناها المنظمة عند تعاملها مع البيئة . أى أن البيئة لاتجبر المنظمة على موقف لايكون لها فيه اختيار كما هو الحال فى نظرية الاختيار الطبيعى .

والحجة الاساسية لنظرية تبعية الموارد أن تحليل علاقات المنظمة مع الشبكات تساعد المديرين على فهم القوة/ تبعية العلاقات الموجودة بين المنظمة والفاعلين الآخرين فى الشبكة . مثل هذه المعارف تسمح للمديرين بتوقع مصادر التأثير النابعة من البيئة مما يمكنهم من اقتراح طرق لتوازن هذه التأثيرات بخلق تبعية معاكسة .

فالمنظمة قد تنهار بسبب حاجاتها للبيئة للحصول على المواد الخام والأيدى العاملة والمعارف وتوزيع منتجاتها وخدماتها . وتتحكم البيئة فى هذه الموارد ؛ مما يعطها قوة فى إطار تبعية المنظمة لها . وقد تقوم البيئة باستخدام هذا الاحتياج من جانب المنظمة لفرض بعض المطالب عليها من أجل سعر تنافسى أو منتجات وخدمات مرغوب فيها . وتبعية المنظمة للبيئة التى تعمل فيها ليست واحدة بل هى متعددة ومعقدة بين عوامل كثيرة فى إطار شبكة التنظيم .

تحليل تبعية الموارد يبدأ بتعريف احتياجات المنظمة للموارد والمواءمة بينها وبين مصادرها ، هذا النهج يمكن أن يكون أوضح بالمواءمة بين النظام المفتوح والشبكة التنظيمية الداخلية كما فى الشكل رقم (٥/٥) .



شكل رقم (٥/٥) – تطبيق نظرية تبعية الموارد

فالنظام المفتوح يساعد الشبكة فى تحديد مصادر المدخلات ومخرجات المنظمة ، ويمكن للباحث استخدام نموذج الشبكة لتحديد مكان الموارد والمخرجات ، على سبيل المثال فالمنظمات التى تتولى الإمداد بالمواد الخام والآلات تتواجد بين شبكة ممن يقومون بالإمداد بالعمالة ورأس المال ومن ثم ستحصل عليها المنظمة من خلال تلك الشبكة .

بعد تحديد الموارد ومصادرها يلفت منظرو تبعية الموارد النظر إلى وجود عدد من الفاعلين فى البيئة يستطيعون السيطرة على علاقة المنظمة بالبيئة وبالتالى يدعمون أو يحطمون عملية تبادل الموارد . وتعد المنافسة على المواد الخام والمستهلكين أحد مصادر التأثير الرئيسية ، ومن هنا يتم إدخال المنافسين للمنظمة إلى عملية التحليل ، مصدر آخر وهو أجهزة التشريع وسن القوانين ، وأصحاب المصالح الخاصة التى تنافس المنظمة وتؤثر على المشرعين .

بالطبع قد يكون من الصعوبة وضع كافة المصادر السابقة فى الاعتبار عند القيام بعملية التحليل للبيئة التى تتبع لها المنظمة وكافة المنافسين بالإضافة إلى المشرعين . والحل العملى لذلك هو ترتيب الموارد وفقاً لأهميتها وندرتها أو كونها تمثل عنصراً حرجاً بالنسبة للمنظمة . وكونها حرجة تعنى أهميتها بالنسبة للمنظمة والتى بدونها لا تستطيع المنظمة أداء وظائفها ، على سبيل المثال اللحم البقرى يعد عنصراً حرجاً بالنسبة لمطاعم

الوجبات السريعة بينما لا تعد مصاصات الشراب كذلك . والندرة تعنى مدى توافر أو إتاحة تلك العناصر فى البيئة ، فالذهب والبلوتنيوم نادرين فى البيئة ، بينما الماء والهواء ليسا كذلك ، ومن ثم فالموارد الحرجة أو تلك التى تتمتع بالندرة يعطى لها الاولوية الأعلى فى جهود المنظمة فى إدارة التبعية لأنها تخلق أساس قوة بالنسبة للفاعلين الآخرين .

ويعنى هذا أن الخطوة الأولى تجاه تطبيق منظومة تبعية الموارد هى فهم الشبكة مع ايلاء أهمية للعناصر الحرجة والنادرة . يلى ذلك أن تسعى المنظمة لتجنب مثل هذه التبعية أو خلق نوع من التبعية المضادة لها . وتتعد الطرق التى من خلالها تستطيع المنظمة التحرر من تلك التبعية من خلال تعدد مصادر المواد اللازمة لها وعدم الاعتماد على مصدر واحد مما يقلل من أهمية الموردين ، إلا ان اللجوء إلى مثل هذا البديل ليس بالحل اليسير ، فقد يكلف المنظمة الكثير من المال . ومن الاستراتيجيات المفيدة فى هذا الصدد ، تنمية العلاقات الشخصية مع أعضاء المنظمات التى تعتمد عليها المنظمة ، وتأسيس روابط رسمية مثل الحصول على عضوية أحد مجالس الإدارة فى المنظمات الأخرى ، أو دعوة الآخرين ليكونوا أعضاء فى مجلس إدارة المنظمة .

والاستراتيجية الشائعة على مستوى التشريع ، هى جماعات ضغط للتأثير على المشرعين ، لسن قوانين بذاتها أو التصويت لصالح قوانين معينة أو الحصول على تمويل حكومى مثلاً .

وعلى مستوى المخرجات يمكن إدارة التبعية من خلال عملية التسويق والبيع للتأثير على مستهلكى تلك المخرجات ، كما يمكن التأثير على الرأى العام السلبى لبعض جماعات الضغط من خلال الاعلانات .

أما عن التبعية على مستوى العمالة والمعلومات فيمكن إدارتها من خلال استراتيجيات استقطاب وجذب العاملين بعيدا عن المنافسين . كما يمكن إدارة التبعية على مستوى المنافسين من خلال الدخول فى شراكات أو منظمات للتجارة ، تلك المنظمات تمكن أعضاءها من أن يشاركوا فى مراقبة الظروف والاتجاهات المختلفة فى البيئة والقضاء على تأثيراتها ، على سبيل المثال عن طريق التعاون فى إستقطاب جماعات الضغط لتمثيل المصالح المشتركة لدى الحكومات . كما تستطيع المنظمة تحرير نفسها من

كافة أشكال التبعية غير المرغوب فيها بتغيير بيئتها ، على سبيل المثال يمكن لها الدخول إلى أو الخروج من الأعمال عن طريق الاندماج مع منظمات أخرى .

رابعاً : النظرية المؤسسية

ترجع النظرية المؤسسية (Institutional Theory) إلى إسهامات العديد من الدارسين ومن أبرزهم (Philip Selznick) ، (DiMaggio & Powell) . وطبقاً لهذه النظرية فإنه يتم النظر إلى المنظمة باعتبارها نظاماً مفتوحاً وأنها تتأثر بقوة بالبيئة التى تعمل فى إطارها وأن القوى الحاسمة فى تشكيل سلوك المنظمة لاتتمثل فى السعى نحو العقلانية وتحقيق أداء أكثر كفاءة ، ولكن فى الاستجابة للمطالب التى تفرضها البيئة على المنظمة .

ويرى (DiMaggio) أن البيئة تفرض بعض المطالب الاقتصادية والتقنية وهو ما يؤدى إلى قيام المنظمة بإنتاج وتبادل السلع والخدمات ، كما أنها قد تفرض بعض المطالب الاجتماعية والثقافية وهو ما يؤدى الى قيام المنظمة بأدوار معينة فى المجتمع حتى تكتسب الشرعية الكافية لبقائها . فالبيئة التى تسيطر عليها المطالب الاقتصادية والتقنية تكافئ المنظمة عندما تقوم بتزويد البيئة بالسلع والخدمات ، أما البيئة التى تسيطر عليها المطالب الاجتماعية والثقافية تكافئ المنظمة عند التزامها بقيم المجتمع وعاداته ومعتقداته .

وتميز النظرية بين أشكال ثلاثة من الضغوط هى :

- الضغوط القسرية (Coercive) ، وتتمثل فى تلك الضغوط التى لها صفة الإلزام ومن الضرورى أن تنصاع لها المنظمة مثل النظم واللوائح والتعليمات الحكومية أو المحددات الثقافية ، كأن تضع تلك اللوائح والنظم ضوابط معينة للقيام بنشاط معين ، أو أن تفرض المقدسات والأعراف فى مجتمع ما مراعاة ضوابط معينة يتعين على الجميع مراعاتها والإذعان لها .

- الضغوط المعيارية (Normative) ، ويأتى هذا النوع من الضغوط بسبب أن قوة العمل فى المجتمعات الحديثة أصبحت تميل إلى المهنية بشكل متزايد ، وهو مايعنى أن هناك مستوى نمطياً للوظائف والتخصصات المتماثلة فى كافة المنظمات ، الأمر الذى يعنى درجة ما من التشابه بينها .

- ضغوط المحاكاه (Mimetic) ، ويعنى ذلك أن المنظمة عندما تعمل فى ظروف تتسم بعدم التأكد أو تواجه مشكلات أو مواقف معينة ، فإنها عادة ماتسعى إلى التعرف على الكيفية التى تواجه بها المنظمات الأخرى المماثلة مثل تلك الظروف .

وتؤكد النظرية على أن المنظمات ليست فى حاجة فقط إلى الموارد الأولية ورأس المال وقوة العمل والمعرفة والمعدات ، ولكنها بالإضافة إلى ذلك تعتمد على قبولها من المجتمع الذى تعمل فيه ، وعلى سبيل المثال قبل إنهاء مرحلة التفرقة العنصرية فى جنوب إفريقيا ، تمت مقاطعة الشركات التى تتعامل مع جنوب إفريقيا ، وقد ترتب على هذا الموقف القضاء على بعض المنظمات والتهديد بالقضاء على البعض الآخر منها ، وقد تسبب هذا الموقف فى توقف نشاط بعض المنظمات فى هذه المنطقة .

وتشير النظرية إلى أن استجابة المنظمة للأشكال المختلفة من الضغوط التى تفرضها البيئة ، تؤدى إلى قدر كبير من التماثل (Isomorphism) فى الأشكال التنظيمية وأن التغير التنظيمى يحدث ليس كنتيجة للبحث عن تحقيق قدر أكبر من الكفاءة ، ولكن كنتيجة للسعى نحو التماثل مع المنظمات المشابهة استجابة للضغوط السياسية والاجتماعية والثقافية السائدة فى المجتمع .

خامساً : نظرية نفقات التعامل

تستند نظرية نفقات التعامل (Transaction-Cost Theory) إلى أعمال أوليفر وليامسون (Oliver Williamson) . وتقوم هذه النظرية على أساس أن سلوك المنظمة يمكن

فهمه بصورة أفضل إذا ماتم النظر إليه باعتباره نتيجة للتعاملات المتبادلة بين الأطراف بداخل المنظمة أو بين المنظمة أو أطراف بها وبين أطراف بالبيئة المحيطة الذين تربطهم علاقات ومصالح متبادلة . وتطرح هذه النظرية جانباً فكرة أن سلوك المنظمة يمكن فهمه فقط من خلال الهياكل التنظيمية أو الخصائص البيئية أو التكنولوجيا المستخدمة بالمنظمة . فعلى الرغم من أهمية هذه العوامل ، إلا أن فاعليتها تتوقف على نتائج التعاملات التى تجرى داخل وخارج المنظمة ونفقات تلك التعاملات . وهناك الكثير من أشكال نفقات التعامل يمكن تلخيص أهمها على النحو التالى :

- نفقات البحث (Searching Costs) ، ويقصد بها النفقات التى تنتج عن البحث عن أنماط التعامل أو بدائل التصرف مثل مقدار الوقت المطلوب للبحث عن منظمة معينة ونفقات استخدام وسائل الاتصال عن بعد ونفقات الخدمات الاستشارية .

- نفقات المعلومات (Information Costs) ، وهى النفقات التى تحدث بسبب نقص المعلومات اللازمة للتفاعل بين الأطراف المختلفة مثل نفقات الترجمة نتيجة استخدام لغات مختلفة ونفقات التجهيزات المطلوبة للتغلب على معوقات تبادل المعلومات .

- نفقات القرار (Decision Costs) ، وتعنى الوقت الذى يتم انفاقه للوصول إلى اتفاق بين الأطراف المختلفة عند اتخاذ قرار ما بسبب اختلاف أهداف ودوافع تلك الأطراف .

- نفقات المساومة (Bargaining Costs) ، وهى النفقات التى تنتج من جراء عملية التفاوض مثل نفقات القانونيين والاستشاريين وغيرها .

- نفقات الرقابة (Control Costs) ، ويقصد بها النفقات الخاصة بالاشراف على نتائج التعاملات مثل التأكيد على مستويات الجودة الفنية .

- نفقات التدبير (Handling Costs) ، وهى النفقات التى تنشأ كنتيجة لتدبير الترتيبات الخاصة بالتعاون مع الأطراف الأخرى مثل تحديد الأنشطة المطلوب القيام بها وتأهيل الموارد البشرية اللازمة لذلك .

- نفقات التكيف (Adjustment Costs) ، وهى كافة النفقات التى تنجم عن تغيير ظروف التعاملات مثل تطبيق قوانين جديدة أو استخدام تكنولوجيات متطورة .

- نفقات التنفيذ (Execution Costs) ، وهى النفقات التى تنشأ بسبب ظروف تنفيذ التعهدات مثل التأخير فى الوفاء بالالتزامات .

وترتكز النظرية على افتراضين أساسيين بشأن سلوك الفاعلين هما : العقلانية المقيدة (bounded rationality) والنفعية (opportunism) . ويرفض (Williamson) العقلانية المطلقة التى يفضلها الكثير من الاقتصاديين ، ويستند إلى أفكار مارش وسايمون (March & Simon) حول العقلانية المقيدة ودورها فى عملية صنع القرار والتى تفترض أن يتم صنع القرار على أساس معلومات محدودة ونماذج مبسطة ، وإلى جانب ذلك افترض وليامسون (Williamson) أن السلوك النفعى للإنسان قد يدفعه إلى استخدام الدهاء فى سبيل البحث عن مصالحه حتى لو على حساب الآخرين .

ويتحدد التأثير النسبى للعقلانية المقيدة والنفعية بدرجة خصوصية المهام التى يتم التعامل بشأنها بين الأطراف المختلفة ، وتكرارية تلك التعاملات . ويمكن تنسيق مثل هذه التعاملات وما يصاحبها من نفقات إما عن طريق آليات السوق ، أو آليات البيروقراطية داخل المنظمة ، أو من خلال الجمع بين النمطين بدرجات متفاوته تعبر عنه الشبكات (networks) والتى تتخذ ثلاثة أنماط تتم المفاضلة بينها فى ضوء نفقات التعامل ، استناداً إلى عاملين هما درجة التحكم (control) التى تعكس خصائص البيروقراطية ، ودرجة عدم التأكد (uncertainty) التى تعكس خصائص السوق ، كما يوضح ذلك الشكل (٦/٥) .

التحكم (control) : يحاول المشاركون فى المنظمات الشبكية العمل على تقليل المخاطر بوضع التعاون تحت السيطرة من خلال اللوائح والإجراءات . ويطلق الكتاب على هذا النمط ، منظمة الكوكب/الأقمار (planet/satellite organization) ، حيث يحاط الكيان الرئيسى بعدد من الكيانات التابعة . والمثال على ذلك الشركات التى تعمل من

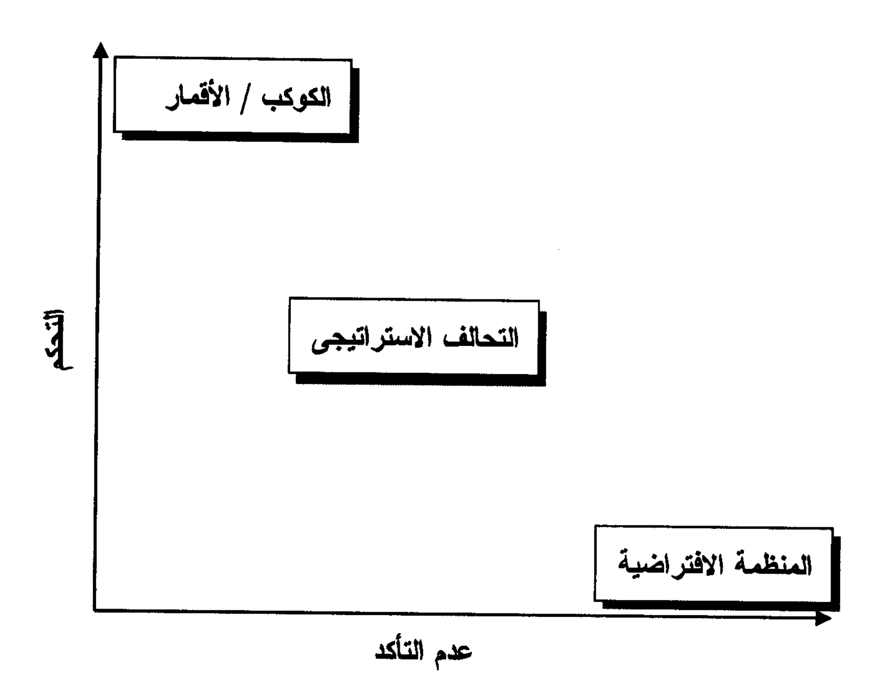
خلال مقاولى الباطن ، وتقوم تلك الشركات بتحديد المواصفات والكميات المطلوبة وعرضها على الجهات التى تستطيع القيام بها . ولا تعتمد الشركة الأم ، فى هذا النمط ، على الكيانات الفرعية بصورة دائمة ، ولكنها عرضة للتغيير طبقاً لمتطلبات الموقف . وليس من المحتمل أن تتعاون الكيانات التابعة فيما بينها لفرض شروطها على الشركة الأم ؛ ويرجع ذلك إلى أن كل منها يقدم منتجاً متخصصاً جداً .

ومن ناحية أخرى ، فإن اندماج الكيانات التابعة فى الشركة الأم أمر غير مستحب لها ؛ لأنه سيترتب عليه أعباء إدارية وتنظيمية لن تعود عليها بالفائدة . أما التحالف الاستراتيجى (strategic alliance) فيعتمد على علاقات تبادلية يكون فيها الشركاء على قدم المساواة ويحتفظ كل طرف باستقلاله فى مواجهة باقى الأطراف ، ويتم التحكم من خلال تعاقدات واضحة ومحددة مسبقاً ، ومن ثم فإن درجة التحكم تكون أقل من النمط السابق .

وعلى عكس الشكلين السابقين ، فإن درجة التحكم فى المنظمة الافتراضية (virtual organization) تكون عند مستوى منخفض ، حيث لا تسعى الأطراف المشاركة إلى زيادة التحكم من خلال اللوائح أو أشكال السيطرة الأخرى مثل التعاقدات بل يتم ذلك من خلال التشارك فى المعلومات والخبرات والمهارات .

عدم التأكد (uncertainty) : كنتيجة لعدم التأكد فإن قدر المخاطرة التى قد تتعرض لها الأطراف عند دخولهم فى علاقات متبادلة تلعب دورا هاما فى تحديد شكل المنظمة الشبكية . وتكون درجة عدم التأكد مرتفعة على وجه الخصوص فى حالة المشروعات الجديدة أو المعقدة . ومن أمثلة عدم التأكد تساؤلات من قبيل : هل سيكون هناك سوق للمنتج أو الخدمة الجديدة ؟ هل ستعمل التكنولوجيا المستخدمة بشكل مناسب ؟ هل سيتم التعاون بين الأطراف المشاركة بشكل فعال ؟ .

فى حالة الشبكة التى تتخذ شكل الكوكب/الأقمار ، وبدرجة أقل فى حالة التحالف الاستراتيجى ، فإن العقود الواضحة والتى لا تتسم بالغموض ، تعتبر وسائل لتقليل درجة عدم التأكد . وفى حالة المنظمة الافتراضية حيث انخفاض درجة التحكم مع ارتفاع درجة عدم التأكد يصبح التشارك فى المعلومات والمعرفة عاملاً حيوياً .



شكل رقم (٦/٥) – أنماط المنظمات الشبكية

سادساً : الدمج بين المداخل المختلفة

تتمثل أهم الإشكاليات النظرية التى تواجه علم التنظيم وتحظى باهتمام الباحثين والدارسين فى الأدبيات المعاصرة ، مايثار بشأن إمكانية الدمج بين المداخل المختلفة فى إطار نظرية عامة .

وكما يتضح من النظريات والنماذج التى تسود الحقل الآن فثمة تشابه بين بعضها والبعض الآخر وخاصة بين النظرية المؤسسية ونظرية الاختيار الطبيعى كما يشير إلى ذلك (Hirsch & Lounsbury) ، حيث يريان أنه حتى عام ١٩٨٠ تقريباً كانت نظرية التنظيم محكومة بالنظرية الظرفية والاهتمام بقضية الفعالية التنظيمية والتأكيد على التكيف بين المنظمة والبيئة بحثاً عن الموارد . ومنذ أوائل التسعينيات تقريباً واجه هذا المنظور تحدياً بمنظورات أخرى تشمل المنظور الإيكولوجى والمنظور المؤسسى والمنظور

الاقتصادى . فتأسيساً على نظرية التطور فى علم الأحياء ظهرت نظرية الاختيار الطبيعى فى علم التنظيم وجادل منظروها بأنه من الأفضل فهم الظاهرة التنظيمية كدورة مستمرة من التنوع (Variation) والاختيار (Selection) والقدرة على البقاء (Retention) . ويتضمن التنوع ظهور أشكال تنظيمية جديدة ، أما الاختيار فيقصد به تلك العملية التى تختار بها البيئة المنظمات التى يمكنها التكيف معها ، وتشير القدرة على البقاء استمرارية أشكال تنظيمية معينة واضمحلال وتلاشى أشكال أخرى . وتشاطر النظرية المؤسسية نظرية الاختيار الطبيعى الاهتمام فى التأكيد على قوة تأثير الضغوط البيئية على المنظمة ، فالقوى القسرية المعيارية والإدراكية تجبر المنظمات على أن تتجمع حول مجموعة من الأشكال ، ودور المدير هو محاكاة سلوك المنظمات الأخرى المشابهة ، وتصبح المنظمات الأكثر تجانساً هى التى تتمتع بالشرعية وتحصل على الموارد من بيئتها .

ونظراً للتشابه بين بعض النظريات والنماذج من ناحية والتداخل بين بعضها والبعض الآخر من ناحية ثانية وأيضاً الاختلاف بين بعض تلك النظريات والبعض الآخر من ناحية ثالثة ؛ فقد بذلت عدة محاولات لتصنيفها أو دمجها مع بعضها البعض فى إطار نظرية عامة أو نموذج واحد . من هذه المحاولات النموذج البنائى الذى قدمه (Etzioni) ويقترح فيه أن كلا من المنظور العقلانى والمنظور الطبيعى مكملين لبعضهما البعض ، فكل منهما يمثل حقيقة جزئية (Partial Truth) ، ومن ثم فقد يبدو فى بعض الأحيان أن ثمة تناقضات بينهما ، وأن إدراك وجود هذه التناقضات هو الأهم لمعرفة الحقيقة الكاملة عن المنظمات وخصائصها وسماتها الهيكلية وكيفية عملها .

أما (Lawrence & Lorsh) فيريان أن منظور النظام المفتوح هو الإطار الأكثر شمولا إذ يضم بداخله المنظورين الآخرين ، على اعتبار أنهما يشكلان فقط وجهات نظر جزئية .

ويشير (Thompson) إلى أن المنظورات الثلاثة صحيحة وصالحة للتطبيق على كافة المنظمات طبقا للمستويات التنظيمية الثلاثة وهى : المستوى الفنى (Technical level) وهو الذى يقوم بوظائف الإنتاج وتحويل المدخلات إلى مخرجات . والمستوى الإدارى (Managerial Level) وهو المسؤول عن تصميم نظم الانتاج ومراقبته وشراء المدخلات وتوزيع المخرجات وتوفير القوى العاملة لمختلف الأنشطة والعمليات . والمستوى

المؤسسى (Institutional Level) ويتولى الربط بين المنظمة والبيئة والحفاظ على شرعيتها .

ويرى (Thompson) أن المنظمات تسعى لأن تكون عقلانية تحكمها اعتبارات الكفاءة على الرغم من كونها نظم طبيعية مفتوحة . إلا أنه يمكن تحقيق ذلك من خلال العمل فى كل مستوى طبقاً لطبيعته . فالمستوى الفنى يتطلب النظام المغلق نسبياً والمنظور العقلانى ، والمستوى المؤسسى يتطلب منظور النظام المفتوح ، والمستوى الإدارى يتطلب منظور النظام الطبيعى .

ويرى (Scott) أنه قد حدث تحول أساسى فى نظرية التنظيم منذ أوائل الستينيات من القرن العشرين حيث حل منظور النظام المفتوح (Open System) محل منظور النظام المغلق (Closed System) والذى كان التركيز فيه على البيئة الداخلية للمنظمة بعناصرها المتنوعة . ولكن منذ ذلك الوقت أصبح الاهتمام بالعلاقات المتبادلة بين المنظمة وغيرها من المنظمات من أجل تفسير الهيكل والسلوك . ويعنى هذا الأمر التحول من نماذج النظام المغلق إلى النظام المفتوح من ناحية ، ومن نماذج النظام العقلانى إلى نماذج النظام الطبيعى من ناحية أخرى . وحدث تحول مرة أخرى فى إطار منظور النظام المفتوح مع بداية السبعينات تقريباً ، من نماذج النظام العقلانى إلى نماذج النظام الطبيعى .

ويقدم (Scott) تصنيفاً تقاطعياً للمنظورات الثلاث يميز فيه بين أنماط أربعة من النماذج طبقاً لمستوى التحليل وطبيعة النظام وكيفية النظر إلى المنظمة ، هذه الأنماط هى :

١. نماذج النظم العقلانية المغلقة (Closed Rational System Models) . وفى هذا الإطار يتم النظر إلى المنظمات على أنها أدوات مصممة لتحقيق أهداف محددة مسبقاً، وأهملت تأثير البيئة على المنظمات . ومن أمثلة هذه النماذج : نظرية الإدارة العلمية ، النموذج المثالى للبيروقراطية ، نظرية التقسيمات الإدارية .

٢. نماذج النظم الطبيعية المغلقة (Closed Natural System Models) . ورغم أن هذا الإطار جعل النظرة إلى هياكل التنظيمات أكثر تعقيداً ومرونة بسبب

الأهداف المتضاربة وتباين المصالح والاهتمامات للمشاركين حيث كان التركيز منصباً على الترتيبات الداخلية للمنظمة . ويدخل فى إطار هذه النماذج : حركة العلاقات الإنسانية ، والنظم التعاونية .

٣. نماذج النظام العقلانى المفتوح (Open Rational System Models) ، وتركز على نظام عقلانى مع النظر للمنظمة كنظام مفتوح ، وتعتبر نظرية نفقات التعامل (Transaction Cost Theory) مثالاً لذلك .

٤. نماذج النظام الطبيعى المفتوح (Open Natural System Models) ، تعطى هذه النماذج أهمية كبرى للبيئة فى تحديد هيكل التنظيم وسلوكه ، أى أنها نماذج للنظام المفتوح وفيها تحدٍ لافتراض أن المنظمات تتصرف كنظم عقلانية . ومن هذه النماذج : نظرية الاختيار الطبيعى ، ونظرية تبعية الموارد ، والنظرية المؤسسية .

ويشير (Martinez & Decin) إلى أن من شأن الدمج بين أكثر من نموذج ، أن يتيح فهماً أفضل لجوانب الظاهرة التنظيمية . وتأتى المحاولة التى يقدمانها للدمج بين نظرية نفقات التعامل والنظرية المؤسسية إستناداً إلى أن أى منهما لاتقدم تفسيراً متكاملاً لكافة جوانب الظاهرة التنظيمية . فنظرية نفقات التعامل أخفقت فى أن تأخذ فى اعتبارها المستوى الاجتماعى الذى يؤثر على سلوك المنظمة والذى توليه النظرية المؤسسية اهتماماً أفضل . ومن ثم فإن الدمج بين النظريتين من شأنه تضييق الفجوة بين المداخل المختلفة . والنموذج المقترح يميز بين المنظمات التى تواجه أزمات تهدد بقاءها ، والمنظمات التى لاتواجه هذه الأزمات ، كما أنه يميز فى بيئة صنع القرار بين تلك التى تتسم بالغموض وتلك التى لا تتسم بالغموض .

وترى كل مدرسة أن نظرياتها ونماذجها قادرة على التفسير الكامل للظاهرة التنظيمية الأمر الذى أدى إلى التنافس بين تلك المداخل والأطر إلى الدرجة التى يصف فيها (Aldrich) هؤلاء باعتبارهم مقاتلو النماذج الفكرية (Paradigm Warriors) . غير أن جمهور الباحثين فى الحقل يرون أن تلك النظريات والنماذج المتنافسة يسهم كل منها فى فهم أحد جوانب الظاهرة ومن ثم فإنها تتكامل مع بعضها البعض .

فتشير (Hatsh) إلى أن الجهود المبذولة لفهم الظاهرة التنظيمية أشبه بأسطورة الفيل والعميان وأن كل مدخل يرى جانباً من الظاهرة ويتكامل مع المداخل الأخرى .

وينحى (Hodge) نفس المنحى عندما يؤكد أن هناك اتفاقاً واسعاً على الحاجة إلى تطبيق نظريات التنظيم بشكل متكامل وليس النظر إليها على أساس التنافس فيما بينها واختبار النظريات فى مواجهة بعضها البعض .

سابعاً : خصوصية المنظمات العامة

يوجد اتفاق بين الباحثين والكتاب على أن المنظمة هى جماعة بشرية يتم تكوينها بشكل مقصود ، تعمل فى إطار مجموعة من المعايير والقواعد التى تنظم العلاقات بين أعضائها، سعياً لتحيق أهداف معينة . غير أن هذا الاتفاق لا ينفى وجود اختلافات بين المنظمات تظهر على عدة مستويات ، يمكن تحديد بعضها على النحو التالى :

- اختلافات من حيث الحجم ، فالمنظمات تتراوح فيما بينها من منظمات ضخمة جداً كالجيش والمؤسسة العسكرية التى يصل عدد المنتمين إليها للملايين فى بعض الأحيان ، والمؤسسات صغيرة الحجم التى لا يتعدى عدد العاملين بها العشرات أو المئات .
- اختلاف على مستوى القطاع ، فهناك منظمات خدمية وأخرى إنتاجية وثالثة صحية ..الخ ، بل إن الاختلاف هنا يكون موجوداً داخل القطاع الواحد فداخل القطاع الصحى هناك العديد من أشكال المنظمات التى تقدم الخدمة الصحية .
- اختلاف على مستوى الخصائص الهيكلية وإجراءات العمل بين المنظمات فهذه الجوانب تختلف من منظمة إلى أخرى باختلاف الحجم والبيئة المحيطة والمتعاملين مع المنظمة وطبيعة العاملين بها وغير ذلك من المتغيرات .
- اختلاف على مستوى نطاق الاهتمام الخاص بالباحثين الذين يقومون بدراسة تلك المنظمات ، فهناك من يهتم بالمنظمات ذات التوجه السياسى وهناك من يهتم

بالمنظمات الاجتماعية ، وآخرون يهتمون بالمنظمات الاقتصادية ، وداخل كـل نطاق تتعدد اهتمامات الباحثين والنقاط التى يركزون عليها ووحدات التحليل .

- اختلاف على مستوى التحليل الذى يتعامل به الباحثون مع المنظمة ، فهناك من يسعى لتحليل سلوك الأفراد فى المنظمة ، وهناك من يحلل طـرق وإجـراءات العمل..الخ .

غير أن القضية التى تحظى باهتمام كبير لدى الكثير من الباحثين فى حقـل الإدارة العامة هى التمييز بين المنظمات العامة ومنظمات الأعمال ، وفى إطار هذا الاخـتلاف ، يثور الجدل بين الباحثين والدارسين فى حقل الإدارة العامة على وجه الخصوص حـول مدى إمكانية تطبيق النظريات والنماذج والأطر التحليلية فى نظرية التنظيم على المنظمات العامة ، ويمكن التمييز فى هذا الإطار بين اتجاهين :

الاتجاه الأول : يرى أنصاره أن هناك فروقاً أساسية بين المنظمات العامة والمنظمات الخاصة استناداً إلى مجموعة من العوامل ، يمكن تلخيصها كما يلى :

١. على عكس المنظمات الخاصة ، قد تتسم بعض قرارات المنظمات العامة بالإكراه (Coercive) وأن يُجبر المواطن على طاعتها قسراً وإرغاما مثل دفع الضرائب والخدمة العسكرية الإلزامية مثلا أو التعليم الإلزامى .

٢. هناك أشكال مختلفة للمساءلة (Accountability) في المنظمات العامة أكثر من المنظمات الخاصة . ففي الوقت الذى يكون مدير المنظمة الخاصة مساءلا من قبل حملة الأسهم ، فإن الموظف العام يكون مساءلا من قبل القيادة السياسية والبرلمان والأجهزة القضائية والرأى العام ووسائل الإعلام .

٣. تتعامل المنظمة العامة مع برنامج عمل من الخارج (Outside Agenda) يتم وضعة بواسطة القيادة السياسية . وعلى العكس فإن المنظمة الخاصة هى التى تضع برامجها فى ضوء الأهداف التى تسعى لتحقيقها . وإذا كانت العوامل السياسية تؤثر بشكل أو بآخر فى استراتيجيات المنظمات الخاصة فإنها لا تؤثر فقط فى استراتيجات المنظمات العامة ، ولكنها هى التى تحدد لهذه المنظمات مالذى يجب عمله .

٤. صعوبة قياس المخرجات بالنسبة للمنظمات العامة مقارنة بالمنظمات الخاصة والتى تستند أساساً للربحية كمعيار واضح وقابل للقياس .

٥. تباين أشكال المنظمات العامة وتنوع أنشطتها الأمر الذى يجعل التنسيق فيما بينها أمراً صعباً ، وغالبا ما يكون هناك تداخل وتعارض بين تلك الأنشطة .

واستنادا إلى تلك الخصائص يخلص (Flynn) إلى القول بأن المنظمات العامة تختلف بشكل جوهرى عن المنظمات الخاصة الأمر الذى يعنى عدم صلاحية النماذج والنظريات المستنبطة من المنظمات الخاصة لفهم ودراسة المنظمات العامة[١٥] . ويشير (Allison) إلى نفس المعنى بتأكيده على أن المنظمات العامة والخاصة يختلفان عن بعضهما البعض على الأقل بقدر ما يتشابهان ، غير أن الاختلافات أكثر أهمية من أوجه التشابه . والفكرة القائلة بأنه يمكن تطبيق الممارسات والمهارات من المنظمات الخاصة إلى المنظمات العامة ، هى فكرة خاطئة . ويؤكد أنصار إعادة اختراع الحكومة على أن الأوضاع فى المنظمات العامة مختلفة عنها فى المنظمات الخاصة ، وأن مبادئ إدارة الأعمال تغفل المشاكل الأساسية للمنظمات العامة ، وأن تبنى مفاهيم إدارة الأعمال ومحاولة خلق حكومة رواد (Entrepreneurial) لا تصلح للتطبيق داخل الحكومة لأن الحكومة ليست مثل السوق ولا تحكمها آلياته ، كما أنه لا يمكن لقوى السوق أن تعامل المواطن كعميل ؛ لأن ذلك من شأنه أن يثير العديد من التساؤلات حول المقصود بالعميل فى المنظمات العامة وهل هو المواطن أم الناخب أم غير ذلك .

الإتجاه الثانى : ويعترض أنصاره على التمييز بين المنظمان العامة ومنظمات الأعمال إستناداً إلى التقاليد النظرية والدراسات الإمبريقية ، فثمة تقاليد فكرية تدعم المنظور الشامل عن المنظمة ؛ إذ أكد كبار المفكرين والكتاب أن آراءهم طبقت على نوعيات متباينة من المنظمات وأشار العديد منهم إلى أن التفرقة بين المنظمات العامة والخاصة يعد بمثابة تبسيط مجحف يجب على مؤسسى النظريات تلاشيه ؛ ذلك أن هذه التفرقة تمثل خطورة فكرية ، وقد أوضح بعض الكتاب ضمناً أو أكدوا صراحة أن أفكارهم تنطبق على المنظمات العامة والخاصة وباقى أنواع المنظمات . فيشير (Weber) إلى أن التحليل الذى قدمه عن النموذج المثالى للبيروقراطية ينطبق على كل من الهيئات الحكومية وشركات الأعمال الخاصة . كما طبق (Taylor) ما وضعه من مبادئ الإدارة

العلمية على الترسانة الحكومية وبعض المنظمات العامة الأخرى . ووضع (Simon) جانباً كبيراً من أعماله فى إطار ضمنى يشير لإمكانية تطبيقه على جميع أنواع المنظمات . ففى أعماله المبكرة شارك فى أحد المؤلفات الرائدة فى الإدارة العامة، والذى شمل مناقشة مستفيضة عن النسيج السياسى للمنظمات العامة ، كما ناقش أيضا أن أوجه التشابه بين المنظمات العامة والخاصة تفوق كثيراً أوجه الاختلاف ، وركز فى أعمال أخرى على التحليلات العامة للمنظمات ، وبذلك يكون قد أوضح ضمناً أن أفكاره وآراؤه تنطبق على جميع أنواع المنظمات ، حتى فى أعماله الحديثة يؤكد على أن المنظمات الخاصة والعامة وغير الهادفة للربح تستوى فى الأبعاد الرئيسية ، وعلى هذا لا يولى المفكر الرائد فى نظرية التنظيم نوع من الأهمية للتمييز المنظمات العامة والخاصة . وحتى النظرية الظرفية التى تركز على الاختلافات بين المنظمات وبعضها البعض ، تسقط أى اعتبار لتمييز المنظمات العامة ، ويؤكد (Thompson) على مقولة أن أوجه التشابه تفوق بكثير أوجه الاختلاف بين المنظمات العامة والخاصة .

ويدعم هذا الاتجاه نتائج العديد من الدراسات الإمبيريقية التى تناولت المتغيرات التنظيميه مثل حجم المنظمة ، المهمة ، والتكنولوجيا ، فقد أظهرت أن تلك المتغيرات لها أثر على المنظمات أكثر من كونها عامة أو خاصة . وناقشت دراسات أخرى العديد من المنظمات لتطوير تصنيفات وأنماط المنظمات أثبتت أن الفصل بين المنظمات العامة والخاصة ليس له دور كبير ، وأن تصنيف المنظمات إلى مجموعات متماثلة فى الخصائص تضم منظمات عامة وخاصة جنباً إلى جنب فى إطار المجموعة الواحدة وأن مهام المنظمة ووظائفها له أثر أكبر فى خصائصها من كونها عامة أو خاصة . كما أوضحت دراسات أخرى أن القيادة والتحفيز والرضاء الوظيفى هى عوامل مؤثره فى تحفيز العاملين وتحسين مناخ العمل بصرف النظر عن طبيعة المنظمة . وخلصت هذه الدراسات وغيرها إلى أن التمييز بين المنظمات العامة والخاصة ليس كافيا لوضع تصنيف عام للمنظمات .



مراجع الكتاب

أولاً : باللغة العربية

١. د. إبراهيم درويش ، **الإدارة العامة : النظرية والممارسة** ، القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٩٨ .

٢. د. أحمد رشيد ، **نظرية الإدارة العامة : السياسة العامة والإدارة** ، القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٩٣ .

٣. د. حسن العلوانى ، "المنظمة الافتراضية كشكل تنظيمى جديد وانعكاساتها على الإدارة العامة" ، **النهضة** ، القاهرة : كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، العدد التاسع ، أكتوبر ٢٠٠١ .

٤. د. حسن العلوانى ، **التنظيم الإدارى : النظريات والمفاهيم الأساسية** ، القاهرة : كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة القاهرة ، ٢٠٠٤ .

٥. د. عادل زايد، **الأداء التنظيمي المتميز : الطريق إلى منظمة المستقبل** ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ٢٠٠٣ .

٦. د. عامر الكبيسى ، **التنظيم الإدارى الحكومى بين التقليد والمعاصرة : الفكر التنظيمى** ، الدوحة : دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٩٩٨ .

٧. د. على السلمى ، **تطور الفكر التنظيمى** ، القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، دون تاريخ نشر .

٨. د. فضل الله على فضل الله ، **نظريات التنظيم الإدارى : دراسة تحليلية نقدية** ، دبى : المطبعة العصرية ، ١٩٨٣.

٩. د. محمد حسن يس ، د. إبراهيم درويش ، **المدخل المعاصر إلى وظائف التنظيم**،القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٧٥ .

١٠.د. محمد يسرى قنصوه ، د. أحمد رشيد ، **التنظيم الإدارى وتحليل النظم** ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٩٧.

ثانياً : باللغة الإنجليزية

1. Adler, N.J. , **International Dimensions of Organizational Behavior**, Boston: PWS-Kent Publishing Company, 1996.

2. Allison, Graham, "Public And Private Management: Are They Fundamentally Alike In All Unimportant Respects?" in Frederick S. Lane (ed.) **Current Issues In Public Administration**, New York: St Martins press, 1992.

3. Bozeman, Barry and Jeffrey D. Straussman , **Public Management Strategies** , San Francisco: Jossey- Bass, 1994.

4. Flynn, Norman, **Public Sector Management,** London: Harvester Wheatsheaf, 1990.

5. Galbraith, J. R., **Organizing Organizations**, San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

6. Hall, Richard H., **Organizations: Structures, Process, and Outcomes**, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1996.

7. Handy, Charles, "Unimagined Future", in Hesselbein et al. (eds.), **The Organization of the Future**, San Francisco: Jossey – Bass Publishers, 1997.

8. Hasselbladh, Hans, "The project of rationalization: a critique and reappraisal of institutionalism in organization studies", **Organization Studies**, July 2000.

9. Hatch, Mary Jo, **Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives**, London: Oxford University Press, 1997.

10. Hirsch, P. M. and M. Lounsbury, “Putting the organization back into organization theory”, **Journal of Management Inquiry**, Vol. 6, Issue 1 1997.

11. Hodge, B. J. et al., **Organization Theory: A Strategic Approach**, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

12. Jay M. Shafritz and Albert C. Hyde, Classics of Public Administration,. Fortworth: Hacourt Brace College Publishers, 1997.

13. Jeffrey Pfeffer, Organizations and Organization Theory, Boston: Pitman, 1982.

14. John H. Jackson and Cyril P. Morgan, Organization Theory: A Macro Perspective for Management, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1989.

15. Mckinley, William, “Determinants and development in organization theory”, **Academy of Management Review**, Oct. 1999.

16. McNiff, Jean. **Action Research in Organizations**, London: Routledge Publishing, 2000.

17. Michael T. Hannan and John H. Freeman, "The Population Ecology of Organizationsm, **American Journal of Sociology**, Vol. 82, 1977.

18. Mintzberg, Henry, **Structure in Fives: Designing Effective Organizations** (New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1983).

19. Morgan, Gareth, **Images Of Organizations**, Thousand Oaks: Sage Publications, 1997.

20. Paul Feyrabend, **Against Method**. (New York: Verso,1990), p.23.

21. Paul M. Hirsch and Mickael Lousbuy, "Putting The Organization Back Into Organization Theory", **Journal of Management Inquiry**, Mar., 1997, Vol. 6, Issue 1.

22. Perrow, Charles, "The Short and Glorious History of Organization Theory". **Organizational Dynamics**, Summer, 1973.

23. Pfeffer J. and G. Salancik, **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**, New York: Harper and Row, 1991 .

24. Pradip N. Khandwalla, Design of Organizations, New York: Marcourt Brace Jovanovich Inc., 1987.

25. Rainey, Hal G., **Understanding & Managing Puplic Organizations**, San Francisco: Jossey-Bass Puplications, 1997.

26. Scott, W. Richard, **Organizations: Rational, Natural, and Open Systems**, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1997.

27. Thomas S. Khun, The Structure of Scientific Revolutions. Chicago: Chicago University Press, 1970, p. vjii.

28. Williamson, O. E., "Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 36, 1991.

29. Witteloostuijn, Arjen Van, "Organizational Ecology has a Bright Future", **Organization Studies**, March 2000.



رقم الإيداع :
الترقيم الدولى :

برو فيشنال للطباعة والكمبيوتر
٣٧ شارع النزهة - السكاكينى - القاهرة